

摘 要

我国零售业已进入向外资全面开放的后 WTO 时代。事实上，20 世纪 90 年代初以来，外资零售业就通过合资、联营等各种方式对我国的零售业市场进行了试探、摸底。如今，摆脱了政策羁绊的外资零售巨头更是挟资金、技术、管理等各方面的优势在我国零售市场开始了全方位的竞争，这势必影响到我国本土的零售企业。美国麦肯锡公司曾预测称，未来的 3~5 年，中国零售业 60% 的市场将由 3~5 家世界级零售巨头控制，30% 的市场将由国家级零售巨头控制，10% 的市场将由地区级零售巨头控制。面对如此挑战，本文希望通过分析外资零售企业进入中国市场后对中国本土零售企业的影响和启示，最终得出我们该如何应对外资零售巨头在中国的疯狂扩张。

本文共分四章。

第一章零售业概述 介绍了零售业的基本概念、业态分类及特点；从零售业的三次革命讲起，论述了西方发达国家零售业态的发展和演化过程；重点分析了零售企业跨国经营行为，零售企业跨国经营的意义和主要动因，他们是如何进入东道国的，尤其是在中国是采用哪些方式进入的。

第二章外资零售业在中国的发展 分六个阶段对外资零售企业进入中国市场的历程做了阐述，特别是中国加入 WTO 后的一些发展和变化；从市场集中度与市场成熟度两个方面分析了我国零售业的现状；从跨国零售企业中国市场的区位布局、业态选择、本土化战略和在中国市场撤退等几个方面探讨了跨国零售企业在中国的战略；分析了外资零售企业在经营理念、规模、价格、技术、人力资源、品牌管理等方面的优势和他们所带来的正面效应和负面效应；最后从国家经济安全的角度讨论我们是否在零售业上开放过度，得出结论：目前我国零售业对外开放度尚处于安全警戒线之内，并且还有较大的进一步开放的空间。

第三章外资零售业进入对成都零售业的影响 结合笔者的工作实际，重点分析了成都的经济环境和零售市场现状、中外零售企业在成都的竞争格局和态势以及对成都市零售业的发展趋势的预测；以成都这样一个我国西部商贸重镇的中外零售业竞争状况为例，来进行详尽的分析，以期能够达到由点到面，窥一斑而知全豹的目的。

第四章本土零售业在对外开放中的对策选择 这是本文结论性的章节。分别从政府和企业的角度出发提出解决问题的建议：作为政府应该加快法制建设，完善商业规划，努力创造公平竞争的市场环境，要给予我国零售企业必要的扶持，加强对零售企业特别是外资零售企业的发展经营情况统计监控，同时也要充分发挥行业协会的职能。作为本土零售企业自身而言，要通过联合、并购等各种方式走规模化经营的道路，同时对于那些在国内经营得较好的具备了一定实力的零售企业来说，也要大胆走跨国经营的道路，把眼光放到全球这个大市场中去；对于暂时还不具备实力的企业而言，就要充分把握好广大的农村市场和社区商业市场；归根到底还是要练好内功，提高自身的竞争力。

关键词：零售业 对外开放 冲击 对策

Abstract

The Chinese retail industry has entered the post-WTO times of fully opening to foreign investment. As a matter of fact, foreign-funded retail business has explored Chinese retail market by various methods including joint-venture and joint-operation since 1990s. At present, the foreign retail giants, which have got rid of policy barriers, begin the all-directional competition with their advantages of capital, technology and management in Chinese retail market. That will inevitably affect the local retailers in China. Mickensey Company from the United States has once predicted that, in the following three to five years, 60% of Chinese retail market will be controlled by three to five global retail giants, 30% will be controlled by national retail giants, and 10% will be controlled by regional retail giants. In view of such challenges, the paper intends to analyze the influence and enlightenment of foreign retailers on local retailers since they entered Chinese market, and then come to solutions to deal with the somewhat crazy expansion of foreign retail giants in China.

The paper is divided into four chapters.

Chapter 1 is the general conditions of the retail industry. It introduces the basic concepts, format categories and features of retail industry. From the three revolutions of retail industry, it is discussed the development and evolution history of the retail industry in western countries. The analysis is emphasized on the action, significance and main motivation of the multi-national operation of retailers as well as how they entered the host countries, especially the methods they adopted to enter Chinese market.

Chapter 2 is about the development of foreign-funded retail business in China. The history of the foreign-funded retailers entering Chinese

market is reviewed in six phases, especially some development and changes after China's entry into WTO; the present situation of the Chinese retail industry is analyzed in terms of market concentration degree and market maturity degree; the strategies of multi-national retailers in the Chinese market are discussed in terms of location layout, style selection, localization strategy and quitting from Chinese market; it is also analyzed the advantages of the foreign-funded retailers, including operational idea, scale, price, technology, human resources and brand management, and the positive and negative effects the advantages bring; and the final discussion is made on whether the retail industry is over-opened from the perspective of national security, and the conclusion is the present opening level of the Chinese retail industry is within the security warning lines and there is still large space for further opening.

Chapter 3 discusses the influences of the foreign-funded retailers entering Chengdu retail market. With the author's working experience, the analysis is emphasized on the economic environment and present retail market conditions in Chengdu, the competition structure and situation of Chinese and foreign retailers in Chengdu, and the development trend prediction of Chengdu retail industry. A detailed analysis is made with the competition situation of Chinese and foreign retailers in Chengdu which is a key commercial and trade city in West China. It is hoped to achieve the goal of knowing the whole from a point.

Chapter 4 is about the countermeasures selection of the local retail industry in the opening, which is conclusive part of the paper. The suggestions to solve the problems are introduced from the perspectives of both government and company. The government should quicken the legislative construction, improve commercial planning, try to create a market atmosphere of fair competition, give Chinese retailers the necessary help, strengthen the statistic supervision on the development and operation of retailers especially the foreign-funded retailers, and at

the same time give full play to the functions of the industry association. And the local retailers should adopt scaled operation by various ways including joining, acquisition and merger. As for the retailers which operate well in domestic market and have certain strength, they should try multi-national operation, shift their eyesight to the global market; while for those which temporarily have not strengthen yet, they should fully control the rural market and residential community commercial market. To boil it down, they should improve their own abilities and enhance their competency.

**Key words: Retail Industry Opening
Impacts Countermeasures**

前 言

零售业是商贸流通业的重要组成部分,承担着满足人们生产生活的日常需求、提升城市品位和形象、促进国民经济整体发展的重任。中国市场拥有大量消费者,购买力也在逐年迅速提高,国际零售巨头早已对这个巨大的市场虎视眈眈。从 1992 年以来,外资零售巨头就开始进入中国市场。直到 2004 年 12 月 11 日,中国加入 WTO 后对商业领域的三年保护期限过了,中国零售业对外资全面开放,各类外资零售企业以高起点、大规模的态势迅速进入中国市场,攻城掠地,抢占大城市的有利位置,进而向中小城市发展。仅 2005 年一年,国家商务部就批准设立 1027 家外商投资商业企业,是 2004 年以前商务部批准的外商投资商业企业总数的 3.27 倍,其中零售(含批零兼营)企业 187 个,是 2004 年批准的零售企业的 6 倍多。世界零售巨头几乎全部进入中国市场。

外资零售企业的进入对目前市场集中度还比较低、社会化程度低、信息化程度低、国际化程度低、标准化程度低、规范化程度低的中国零售业带来极大的冲击。与我国零售企业相比,外资零售企业具有经营理念方面的优势、强大的规模优势、明显的技术优势、人力资源优势、品牌管理的优势和价格优势。本土零售企业该如何面对外资零售企业带来的挑战?如何在激烈的竞争中寻找出路?外资零售企业的进入又带给了我们什么样的启示?这是本文想要探讨和解决的问题。

成都是中国西部的商贸重镇,2005 年社会消费品零售总额达到 1005.9 亿元人民币。成都是西部商业的代表,也是各类商业企业在西部发展必须重点考虑的重要城市,在零售企业的布点中具有极为重要的战略意义。不仅有大量的外资零售巨头涌进成都,国内大的商业零售企业也纷纷进入成都,一时之间,成都成为零售竞争最为激烈的中国城市之一。本文在分析外资零售企业对中国零售企业带来的影响和

启示的同时，对成都市的零售市场和进入成都的外资零售企业做了重点分析。结合国外经验和国内实际情况，从宏观发展战略的高度，提出了本土零售业在应对外资零售巨头时的对策。

第一章 零售业概述

1.1 零售业的定义和分类

1.1.1 什么是零售？什么是零售业？

零售是将产品和服务出售给消费者，供其个人或家庭使用，从而增加产品和服务的价值的一种商业活动。凡从事这种销售活动的机构，不论其经营类型、经营方式，归属于何方或在何处经营，都属于零售业的范畴。零售商是将产品和服务出售给消费者供其个人使用的一种商业企业。现代零售业具有以下特征：投入大、科技含量高、专业化分工和专家化管理。

1.1.2 零售业的主要业态及特点

零售企业的营业形态简称“业态”。不同的业态是零售业对目标市场进行细分和选择的结果。零售业的主要业态有：百货店、超级市场、便利店、专业店、专卖店、大型综合超市、仓储式商场、购物中心（Shopping Mall）等，其中仓储式商场、大型综合超市、大型百货店、大型专业店、购物中心属于大型零售业态。以业态来设立零售店是符合市场环境变化实际的，这正是现代商业的要求。

1、超级市场

超级市场的定义是，实行自助服务和集中式一次性付款的销售方式，以满足消费者对基本生活用品一次性购足的需要，并普遍运用大工业的分工机理，实行对零售经营过程和工艺过程专业化和现代化的改造的一种零售业态。

超市的类型有很多，大多数超市是以价格折扣为导向的。随着市场的需求变化加快，市场竞争激化，超市的业态分化是必然现象。为了更好的抓住顾客，满足不同顾客的特定需求，是零售业不得不考虑的首要问题，这就是促使超市分化的驱动力。

2、会员制批发俱乐部

会员制批发俱乐部的英文原文为 Whole Sale Club，又称价格俱乐部（Price Club）。它是以会员制为基础，实行批发与零售兼营的超级市场。最早出现在 1983 年的美国，当时的沃尔玛公司，以公司创始人、董事长山姆·沃尔顿的名字命名，一下子开出了 3 家会员制批发俱乐部——“山姆批发俱乐部”。此种新形式的超级市场一经出现，立刻受到消费者的欢迎，并取得了成功，到 1990 年迅速发展发展到 125 家。

会员制批发俱乐部的经营方式与传统的超级市场相比，既有相同点，也有不同点。除了如连锁经营，无人售货的自我服务，商品以大众化日常生活用品为主等是一样的以外，主要有两个不同点：收会费的会员制和以批发价格出售商品。如德国的麦德龙。

3、便利店

便利店的实质是“方便”与“利民”。让顾客在购买过程中所花费的时间越少越好，这是它的主要业态特征之一。近几年来，便利店的增长速度越来越快，这是因为在人口密度高的地区，伴随着白领人口比重的迅速提高，便利店的“快捷、方便”的优点能够充分的体现出来。

便利店经营的品种范围很小，营业时间长，美国的便利店一般设在 24 小时营业的汽车加油站旁边，经营的商品是与人们生活密切相关的商品，如食品和最常用的日用品。便利店之所以能淘汰粮油店、烟杂店，是因为它的经营方式进行了创新，通过连锁经营来降低成本。

4、购物中心

购物中心的主要特征是：由一个独立的开发商有计划的建立，由开发商所有并由自己予以统一管理；购物中心由各种业态聚合组成，以满足顾客的多样化需求。

国际上，在 20 世纪 70 年代，购物中心作为一种新的业态得到了飞速的发展。购物中心往往以居住区的消费者为目标，建在城郊结合部，吸纳了大部分的当地消费者。特别是购物中心以其规模巨大、功能齐全比商业街更具竞争力。

1.1.3 中国零售业态的分类

根据近年来我国零售业新业态不断涌现的趋势,并借鉴发达国家对零售业态划分方式,国家质量监督检验检疫总局、国家标准化管理委员会已联合颁布新国家标准《零售业态分类》(GB/T18106-2004)(国标委标批函[2004]102号),新标准已于2004年10月1日起开始实施。

零售业态分类标准是科学地规范和引导零售业发展的前提,是形成结构合理、功能完善、层次分明、体系完整的商品市场格局的重要技术基础。新标准按照零售店铺的结构特点,根据其经营方式、商品结构、服务功能,以及选址、商圈、规模、店堂设施、目标顾客和有无固定营业场所等因素将零售业分为食杂店、便利店、折扣店、超市、大型超市、仓储会员店、百货店、专业店、专卖店、家居建材店、购物中心、厂家直销中心、电视购物、邮购、网上商店、自动售货亭、电话购物等17种业态,并规定了相应的条件,见表1.1和表1.2。

表 1.1. 有店铺零售业态分类和基本特点

业态	基本特点						
	选址	商圈与目标顾客	规模	商品(经营)结构	商品售卖方式	服务功能	管理信息系统
1 食杂店	位于居民区内或传统商业区内	辐射半径0.3公里,目标顾客以相对固定的居民为主	营业面积一般在100平方米以内	以香烟、饮料、酒、休闲食品为主	柜台式和自选式相结合	营业时间12小时以上	初级或不设立
2 便利店	商业中心区、交通要道以及车站、医院、学校、娱乐场所、办公楼、加油站等公共活动区	商圈范围小,顾客步行5分钟内到达,目标顾客主要为单身者、年轻人。顾客多为有目的购买。	营业面积100平方米左右,利用率高	即时食品、日用小百货为主,有即时消费性、小容量、应急性等特点,商品品种在3000种左右,售价高于市场平均水平	以开架自选为主,结算在收银处统一进行	营业时间16小时以上,提供即时性食品的辅助设施,开设多项服务项目	程度较高
3 折扣店	居民区、交通要道等租金相对便宜的地区	辐射半径2公里左右,目标顾客主要为商圈内的居民	营业面积300—500平方米	商品平均价格低于市场平均水平,自有品牌占有较大的比例	开架自选,统一结算	用工精简,为顾客提供有限的服务	一般
4 超市	市、区商业	辐射半径2	营业面积在	经营包装食	自选销售,	营业时间12	程度较高

	中心、居住区	公里左右,目标顾客以居民为主	6000 平方米以下	品、生鲜食品和日用品。食品超市与综合超市商品结构不同。	出入口分设,在收银台统一结算	小时以上	
5 人型超市	市、区商业中心、城郊结合部、交通要道及大型居住区	辐射半径 2 公里以上,目标顾客以居民、流动顾客为主	实际营业面积 6000 平方米以上	人众化衣、食、日用品齐全,一次性购齐,注重自有品牌开发	自选销售,出入口分设,在收银台统一结算	设不低于营业面积 40%的停车场	程度较高
6 仓储式会员店	城乡结合部的交通要道	辐射半径 5 公里以上,目标顾客以中小零售店、餐饮店、集团购买和流动顾客为主	营业面积 6000 平方米以上	以大众化衣、食、用品为主,自有品牌占相当部分,商品在 4000 种左右,实行低价、批量销售	自选销售,出入口分设,在收银台统一结算	设相当于营业面积的停车场	程度较高并 对顾客实行 会员制管理
7 百货店	市、区级商业中心、历史形成的商业集聚地	目标顾客以追求时尚和品味的流动顾客为主	营业面积 6000—20000 平方米	综合性,门类齐全,以服饰、鞋类、箱包、化妆品、家庭用品、家用电器为主	采取柜台销售和开架面售相结合方式	注重服务,设餐饮、娱乐等服务项目和设施	程度较高
8 专业店	市、区级商业中心以及百货店、购物中心内	目标顾客以有目的选购某类商品的流动顾客为主	根据商品特点而定	以销售某类商品为主,体现专业性、深度性、品种丰富,选择余地大	采取柜台销售或开架面售方式	从业人员具有丰富的专业知识	程度较高
9 专卖店	市、区级商业中心、专业街以及百货店、购物中心内	目标顾客以中高档消费者和追求时尚的年轻人为主	根据商品特点而定	以销售某一品牌系列商品为主,销售量少、质优、高毛利	采取柜台销售或开架面售方式,商店陈列、照明、包装、广告讲究	注重品牌声誉,从业人员具备丰富的专业知识,提供专业性服务	一般
10 家居建材商店	城乡结合部、交通要道或消费者自有房产比较高的地区	目标顾客以拥有自有房产的顾客为主	营业面积 6000 平方米以上	商品以改善、建设家庭居住环境有关的装饰、装修等用品、日用杂品、技术及服务为主	采取开架自选方式	提供一站式购足和一条龙服务,停车位 300 个以上	较高
11 购物中心							
社区购物中心	市、区级商业中心	商圈半径为 5—10 公里	建筑面积为 5 万平方米以内	20~40 个租赁店,包括大型综合超市、专业店、专卖店、餐饮服务及其他店	各个租赁店独立开展经营活动	停车位 300~500 个	各个租赁店使用各自的信息系统
市区购物中心	市级商业中心	商圈半径为 10~20 公里	建筑面积 10 万平方米以内	40~100 个租赁店,包括百货店、大型综合超市、各种	各个租赁店独立开展经营活动	停车位 500 个以上	各个租赁店使用各自的信息系统

				专业店、专卖店、饮食店、杂品店以及娱乐服务设施等			
城郊购物中心	城乡结合部的交通要道	商圈半径为30-50公里,	建筑面积10万平方米以上	200个租赁店以上,包括百货店、大型综合超市、各种专业店、专卖店、饮食店、杂品店及娱乐服务设施等	各个租赁店独立开展经营活动	停车位1000个以上	各个租赁店使用各自的信息系统
12 工厂直销中心	一般远离市区	目标顾客多为重视品牌的有目的购买	单个建筑面积100-200平方米	为品牌商品生产商直接设立,商品均为本企业的品牌	采用自选式售货方式	多家店共有500个以上停车位	各个租赁店使用各自的信息系统

注：来源于《零售业态分类》（GB/T18106-2004）（国标委标批函[2004]102号）

表 1.2. 无店铺零售业态分类和基本特点

业态	基本特点			
	目标顾客	商品（经营）结构	商品售卖方式	服务功能
1 电视购物	以电视观众为主	商品具有某种特点，与市场上同类商品相比，同质性不强	以电视作为向消费者进行商品宣传展示的渠道	送货到指定地点或自提
2 邮购	以地理上相隔较远的消费者为主	商品包装具有规则性，适宜储存和运输	以邮寄商品目录为主向消费者进行商品宣传展示的渠道，并取得定单	送货到指定地点
3 网上商店	有上网能力，追求快捷性的消费者	与市场上同类商品相比，同质性强	通过互联网络进行买卖活动	送货到指定地点
4 自动售货亭	以流动顾客为主	以香烟和碳酸饮料为主，商品品种在30种以内	由自动售货机器完成售卖活动	没有服务
5 电话购物	根据不同的产品特点，目标顾客不同	商品单一，以某类品种为主	主要通过电话完成销售或购买活动	送货到指定地点或自提

注：来源于《零售业态分类》（GB/T18106-2004）（国标委标批函[2004]102号）

1.2 西方发达国家零售业态的发展和演化

随着社会生产力水平的不断提高、竞争的日益激化以及市场需求的不断变化，业态出现了分化、演变的现象。创新的业态不断产生，传统的业态自我变革，带动了商业的发展。

根据业态的产生发展过程，结合其它学科的学术成果，西方学者总结出了几种零售业态演化理论，形成相对独立完整的零售学说。这些理论主要包括：自然选择理论，即将达尔文的“适者生存、优胜劣汰”的社会进化论运用到零售业态的进化上；零售轮转理论，由美国哈佛零售学权威麦克耐尔提出，指零售业态象车轮一样不断地由低价、低利润、低服务到高价、高利润、优质服务，再到低价、低利润、低服务，如此循环往复；零售周期理论，即零售业态都有自己的生命周期，都要经历自创始、成长到成熟、衰退的过程；手风琴理论，主要从商品组合的角度进行考察，认为零售业态是综合-专门-综合的来回反复，颇似手风琴式形状；真空地带理论，即新的零售业态产生于原来零售业态未覆盖的地区；辩证过程理论，用黑格尔辩证法中的否定之否定规律来解释零售业态进化。

综观零售业近百年的历史，我们可以发现各种商业机构与经营模式的产生、发展与衰退无不受到激烈市场竞争的直接影响。在零售业的发展史上，零售经营业态的演化经历了三次革命，即百货店的兴起——超级市场的诞生——无店铺销售方式的出现。

1.2.1 百货店的兴起

19 世纪，随着在英国发生的产业革命，机器化代替了手工劳动，生产的集中化导致了农村人口向城市集中，促使市场交易频繁。此时，落后的零售经营方式已经适应不了新形势的需要，百货商店作为零售业最早的商品流通革新形式随着资本主义经济的发展和建设新城市的需要应运而生。1852 年在法国出现了世界上第一家百货店，称为“本·马修”商店。

百货商店是指同时经营涉及到衣、食、住等各方面的多种多样商品，向顾客提供面对面销售等多种服务，采用独立核算的专业商品部组织形式，以单一资本统一经营营业场所的零售企业。

西方国家进入 19 世纪 80 年代，城市化进程大大加快，许多中小城市迅速发展，逐渐成为大城市。城市的繁荣，为百货店带来了机会。百货店在与其它零售商的竞争中，以新的经营方法和手段，很快就取

得了经营优势，赢得了市场地位，迅速得到了发展。西方经济学界把百货店的出现称之为“零售业经营形式的第一次革命”。

1.2.2 超级市场的诞生

零售业的经营形式的销售方式随着社会经济的发展，相应地发生了变革。在战后零售业的发展中，最具有划时代意义的事件是超级市场的出现。

1930年8月，迈克尔·库连在纽约市区以很低的租金租了一间空的大仓库，创办了世界上第一家超级市场。后来，越来越多的零售商纷纷步迈克尔的后尘，于是美国超级市场开始迅速发展。20世纪30年代中期以后，超级市场由美国逐渐流传到日本和欧洲，以后半个世纪间风靡全球。超级市场的出现是20世纪30年代资本主义经济大危机后的产物。超级市场作为西方发达国家业态的第二次革命，兼蓄了前一次业态革命的优势，再加上开架顾客自选、货物一次结算等方面的革新，把零售业推向了标准化作业和规模化发展。

1.2.3 无店铺零售

无店铺零售是一种不经过店铺销售而直接向顾客推销的商品销售方式。它有以下几种形式：直接销售、直复营销（包括目录销售、直接邮购、电话购物、电视购物、网络购物等）和自动售货机销售。无店铺最早起源于美国，发展速度也属美国最快。

近年来，无店铺零售营业额的增长率均呈两位数，发展速度相当快。随着科技的进一步发展，尤其是信息产业的异军突起，信息高速公路的建设以及消费者生活水平的不断提高，无店铺零售将更加普及，发展前景非常广阔。

但是，无店铺零售由于客观因素的限制，在相当长一段时间内，仍然无法取代超级市场和百货公司，超级市场仍然是零售业中占主导地位的一种经营模式。

1.3 零售企业的跨国经营

1.3.1 零售企业跨国经营的定义

零售企业跨国经营是指零售企业跨越国界进行“资源传递和转化”的经营过程，是指一国国内零售企业的经营要素以及企业本身走向国际市场，到国外投资开店，开展竞争与合作，从事经营活动的行为。

由于零售业本身具有很强的内向性特点，所以与产品生产、金融服务等行业相比较，又有着自身的特殊性，零售企业跨国经营存在着更大的风险和难度，主要表现在受国际贸易保护主义的影响更大。零售企业的跨国经营除了要深入研究国内国际商业环境因素，特别是目标东道国的政治、经济、法律和文化等环境外，满足目标国生活消费者的最终需求乃是永恒的主题。因为零售企业的跨国经营是沟通国内外生产与消费的商业活动，企业千姿百态的商品和形式多样的服务应当和消费者的消费需求相适应，而消费者的消费需求在收入水平和分配、教育质量和水平、文化价值和生活方式等各种因素的作用下又呈现出不断变化性。

1.3.2 零售企业跨国经营的意义

零售企业从国内经营发展到跨国经营，既是自然延伸和发展的结果，在一定意义上说，也是一次质的“飞跃”。

1. 有利于更好和更有效地参与国际分工。当代国际分工出现了许多新的特点，产生了新的产业内部分工的国际分工模式。这就意味着一个企业要参与国际分工，不仅要把企业规模做大，具有很强的实力，而且更重要的是要能在世界市场上占有关键的环节和位置，在国际上有效的配置资源，实现企业内部国际分工和协调发展，从而具备强大的国际竞争力。零售企业要做到这些，较有效的途径就是积极开展跨国经营，特别是进行对外直接投资和在国际上建立高效和广泛的商业网点。

2. 有利于广泛地利用国际经营资源。相对于一国零售企业的持

续扩张和发展来说，本国国内经营资源（资金、技术、人力资本）往往是不够的。为打破这种限制，零售企业通过向国外零售企业学习经营方法、经营技术，引进国外管理人员，与国外零售企业合资、合作和直接投资海外，充分利用国际经营资源，将可以补充国内某些经营资源的不足，并且可以积累国际经营的经验，提高本国零售企业的国际竞争力。

3. 有利于缓解国内的过度竞争。由于本国市场容量的客观有限性、消费需求发展过程的不平衡性以及零售企业形象树立的长期性，零售企业在国内经营的过程中往往带有很大的盲目性，相互之间为了争夺有限的市场利润，竞争异常激烈，甚至出现过度竞争和恶性竞争不断的情况，如商业布局的扎堆现象、商业业态的重复现象、商品档次同构现象等，这必然会挤压每个零售企业的利润空间。因此，零售企业跨国经营，战略性地进入国际流通市场，将有利于缓解本国国内商业领域过度竞争的状况。

4. 有利于扩大经营规模，发挥本国在零售经营上的优势，获取比较优势所带来的经济效益；有利于培育零售企业新的增长点，增加盈利机会，分散经营风险，提高可持续发展的能力；还有利于获取跨国经营中的先发效应，甚至能获得比国内更好的零售经营条件、高成长空间和高附加值。

5. 有利于零售企业学习和掌握世界先进的经营管理技能。这一点对于发展中国家的零售企业尤为重要。因为发展中国家的零售企业长期在低水平甚至封闭的状态下运行，对于在开放的市场经济和国际环境下如何开展有效经营缺乏经验，国际竞争力不高。因此，这些国家的零售企业在国内实行“以市场换技术”的战略和策略的基础上，进一步开拓对外直接投资的方式进入国际市场，主动参与国际竞争，直面新的挑战，也是一种直接学习和掌握世界先进经营管理经验的重要形式。

6. 有利于开拓国外市场，提高对世界市场的占有率。当今国际新贸易保护主义盛行，关税壁垒特别是非关税贸易壁垒种类繁多，货物贸易困难重重。零售企业通过在对方国家直接投资，设立零售商业

网点来从事跨国经营，就可以避开上述各种各样的贸易壁垒，掌握国外市场商品的最终流通渠道，将商品和服务成功的输出到国外，带动国内商品出口，同时进一步开拓和扩大市场，提高对世界市场的占有率，为企业争取到更大的利润空间。

1.3.3 零售企业跨国经营的主要动因

1. 经济全球化进程的必然结果

经济全球化的进程和趋势使得各国经济相互依存、相互渗透的程度不断加深，使得商品流通和生产日益国际化，各国市场需求呈现多样化、国际化趋势，消费者不仅满足本国商业的商品及服务供给，对具有异国文化的商业服务也产生了广泛需求，这将为零售企业的跨国采购和跨国物流提供机会和创造条件，继而有利于各国零售企业的跨国经营或国际化；同时，在信息全球化及其信息技术的促进下，零售企业完全有能力通过国际通讯和信息网络对分布在全球各地的分店进行指导、协调和管理。经济全球化使零售企业经营诸要素跨国流动的障碍越来越少，零售企业商品购销、资金筹措等要在全球范围内进行才能最优地实现“贱买贵卖”，获得最佳效益。

2. 本国零售市场趋于饱和，国内增长空间逐步变小

发达国家零售业经过长期的发展，已经逐渐走向成熟，而经济的低增长、人口的老龄化、生育率的下降等，又导致市场饱和以及过度竞争，收益不断下降。比如 20 世纪 70 年代中期以后，欧洲经济陷入滞胀，本土零售市场增长空间相对减少。在德国，营业面积 400 平方米以下的零售店 1991 年占总数的 82.19%，1998 年已下降至 70.11%，而同期大型折扣店的数量从 6% 增至 13.16%。麦德龙、瑞威、阿尔迪等 10 家最大零售公司的销售额 1996 年占德国百强零售企业总销售额的 81.15%。¹再加上国内经营成本不断上升的趋势，各国零售商要进一步发展自己的业务，就必须向海外市场扩展，将全球化发展确定为自己的发展目标。

3. 保持本企业的竞争优势

¹郑后建：《零售企业跨国经营战略》，72 页，北京，中国市场出版社，2005。

零售企业自身的业态和管理模式在不断创新中所形成的专有技术，既不能申请专利，也不能申请版权，很容易被竞争者模仿，从而对本企业经营产生不利影响。因此，为了保持长期的竞争优势、效益和效率，拥有成功零售模式的零售企业最为有效的手段之一就是在全球迅速扩张，通过输出专有技术控制和占领市场。换句话说，零售企业也只有在国际市场上摸爬滚打，在与其他跨国零售商的较量中才能增长见识和本领，积聚竞争优势，增强国际竞争力。

4. 政府规则限制，在本国开办大店铺较难

世界上许多国家为了保护中小零售商的利益和出于增加劳动力就业的考虑，陆续出台了一些限制国内大型零售企业发展的政策措施。在欧洲，为了保护竞争以及有效合理地利用土地，许多国家都有规制大型店和保护中小型店的政策。德国和法国都制定了相应的规定。还有如日本 1973 年颁布和实施的《大店法》，也是意在限制本国大型零售商的发展。于是，有很多零售企业由于本国市场狭小、政府对大型商场发展管制较严，才转向国际化经营的。

5. 新兴的零售市场不断涌现

与发达国家相反，一些新兴工业国和发展中国家则逐渐进入高经济增长期，市场潜力巨大。因此，有些零售企业主动走出国门实行跨国经营，以适应全球市场的新变化。2004 年全球零售业发展报告根据世界主要零售商的意见和看法对世界 30 个新兴市场的国家风险、市场吸引力、市场成熟度和进入市场的紧迫性进行了全面的测度，以对这些市场的发展潜力和前景作出评估。报告的结论是：中国零售业发展指数在 30 个新兴市场中仅次于俄罗斯和印度，居第三位，也就是说中国对于国际零售商来说是比较理想的投资场所。²尽管报告认为中国市场的成熟程度不尽理想，在 30 个新兴市场中排列第 16 名，但市场的吸引力比较强，在 30 个市场中排列第 11 名。外资零售企业往往着眼于未来确定他们在中国的经营目标，认为“真正的全球性企业要在 21 世纪生存下去，就必须进入中国市场”。目前很多发达国家零售商正计划在中国进一步扩张，表明它们对中国国内消费需求和

² www.56net.com, 2004 年 12 月 15 日。

零售市场的前景充满信心。

1.3.4 零售业跨国公司进入东道国的方式

零售业跨国公司主要采取特许经营、绿地投资、并购、旗舰战略和逆向并购的形式进入东道国：

1. 特许经营

特许经营是零售业跨国公司进入东道国投资的最初形式，跨国公司为东道国境内的零售企业提供按照跨国公司的名称和经营范围以及经营形式开设新店铺的特权，特许经营店实行当地管理、多种协议形式、利用当地有竞争力的营销措施，这种进入方式可以克服东道国的市场进入障碍，使得跨国公司以低成本迅速地进入东道国。

使用这种进入方式的典型案例是 7-11 便利店，作为一家母公司位于美国的便利店，7-11 将便利店的概念以特许经营的方式从美国传递到日本和其他国家，并在日本得到了广泛推广，日本的 7-11 便利店的数量由 1980 年的 1015 家上升到 1993 年的 5401 家，占世界 7-11 便利店总量的份额由 1980 年的 12.11% 上升为 1993 年的 38.15%。

3

2. 绿地投资

绿地投资方式是相对于并购投资而言的，是指在东道国投资新建零售企业，投资的方式既可以是独资，也可以是合资，合资方可以是东道国当地企业，也可以是其他跨国公司。20 世纪 90 年代中期以前的投资方式多数属于绿地投资。其中，以股东身份进行的绿地投资可以保证股东的权利、合法性和进入东道国市场的迫切要求。当进入东道国的必备能力要求必须具备专业技能、专有知识以及通过与顾客建立紧密联系的方式建立时，建立独资子公司并外派公司员工是更合理的选择。

3. 并购

并购投资方式是指通过兼并或者收购当地企业的方式在东道国投资建立零售企业。20 世纪 90 年代末期以来，并购投资的数量逐渐

³陈广：《7-11 连锁便利攻略》，186—187 页，广州，南方日报出版社，2004。

增多。这种方式使得零售业跨国公司迅速获得被并购企业已有的当地市场份额、管理资源、人力资源、技术资源和财力资源，相对于绿地投资而言，可以使零售业跨国公司以较低的成本迅速进入东道国。

4. 逆向并购

与收购东道国当地优势企业不同，逆向并购方式是指以前作为跨国公司特许经营的被许可方收购或者兼并该跨国公司的母公司的行为。这一方式可以充实完善特许经营的内容，有利于被许可方迅速以低成本进入东道国市场。

例如，日本的伊藤洋华堂（ItoYokado）公司在 20 世纪 80 年代以特许经营的形式将 7-11 的概念引入日本，并以 7-11 为名设立子公司，从事便利店业务，并成功地使 7-11 赋予了许多日本特色，1991 年，作为美国 7-11 便利店的长期被许可方，日本的伊藤洋华堂公司成功地收购了 7-11 的母公司——美国南地公司（Southland Corporation），并将 7-11 便利店再次引入美国，取得了较好的经营业绩。⁴

5. 旗舰战略

一些大型跨国零售公司采用旗舰战略进入东道国，所谓旗舰战略是指由包括跨国零售公司、主要供应商、主要合伙人、竞争者和非业务基础设施领域的主要组织在内的五个关系人组成的网络关系整体进入东道国。旗舰关系依赖于零售公司对公司特有优势和国家特有优势的战略性应用，旗舰战略可以成功地克服内外部环境对外商直接投资的制约。

1.3.5 跨国零售商中国市场的进入方式

跨国零售商中国市场进入方式包括以下几种：①合资。自 1992 年零售领域对外开放到“入世”以前，中国政府一直规定跨国零售商进入中国市场的惟一法定形式是合资，多数跨国零售商都采取了这种方式进入中国市场。②委托管理。由于输入外方管理不受中国政府限制，一些本土零售商便以支付管理费、让渡股权、租赁等多种形式委托外方管理，中方只提取保底利润，如马来西亚百盛。③移植物业。

⁴陈广：《7-11 连锁便利攻略》，186-187 页，广州，南方日报出版社，2004。

中外合资合作开发房地产（酒店或写字楼）比较容易获得立项，但当酒店或写字楼建成以后，外方往往直接使用建筑的一部分用于零售经营。④并购。2004年7月，英国塔斯科（Tesco）集团，斥资1.4亿英镑收购乐购连锁超市50%的股权，以并购形式进入中国市场。⑤独资。自2004年底我国取消对外资商业的股权限制后，跨国零售商运用独资的方式进入中国市场将越来越普遍。跨国零售商进入中国市场的方式越来越与国际趋同，并购、独资将成为未来跨国零售商进入中国市场的主导方式。

第二章 外资零售业在中国的发展

2.1 中国零售业对外开放的进程

长期以来，商业领域从整体而言是禁止对外开放的，根据国家发布的《外商投资产业指导目录》，商业领域一直被列为外商投资“禁止类”或“限制类”的范畴。自改革开放以来，我国商业领域开始有限度地对外开放，可大体分为六个阶段：

2.1.1 第一阶段：“禁止期”（1978 年—1992 年 7 月）

在这一时期，中国政府禁止外商在中国开办独资或合资的零售、批发企业。但是，如果外商投资生产企业，法律允许其企业在中国国内销售合同比例内的产品。因而，外商实际上有可能不同程度地介入了中国国内贸易领域。

2.1.2 第二阶段：开始进行零售业对外开放试点（1992 年—1999 年 6 月）

1992 年 7 月，国务院作出《关于商业零售领域利用外资问题的批复》，允许在北京、上海、天津、广州、大连、青岛 6 个城市和深圳、珠海、汕头、厦门、海南 5 个经济特区，各试开 1—2 个中外合资或合作经营的商业零售企业。同时，国务院也规定暂不开放外商独资零售企业。外商投资企业项目由地方政府报国务院审批，经营范围仅限于百货零售业务及进出口商品业务。

1995 年 10 月，国务院允许在北京试办两家中外合资的连锁商业企业，规定合资连锁商业企业必须由中方控股 51% 以上，经营年限不超过 30 年。

1996 年，国务院发布了《外商投资商业试点办法》，把零售业中外合资合作的试点范围扩大到所有省会城市、自治区首府、直辖市和计划单列市，其中北京、上海、天津、重庆、广州、沈阳、郑州、

武汉、兰州、成都可多设一至两家。合资的连锁企业试点数量和范围也将有计划、有控制地逐步扩大。

中国对外商进入商业领域的政策采取的是渐进式的方式，以严格的市场准入条件，适时、适度地进行商业领域的对外开放。

在此试点期间，外商纷至沓来，表现出极大的兴趣和投资热情。真正进入中国的外国商业企业，应首推日本的八佰伴。1991年，也就是在中国正式允许6个城市和5个经济特区可以试办合资零售企业之前，八佰伴已和上海第一百货商店签订了合作意向（该合资企业于1992年动工，正式开业是1995年12月20日），因此，该合作项目的签约意味着中国正式拉开了零售领域引进外资的序幕。⁵

1995—1996年可以说是外国商业企业开业的高峰期。除了日本的伊势丹和西武之外（主要投资百货店，而且规模都不是很大），国际上的主要零售企业如美国的沃尔玛，法国的家乐福，德国的麦德龙，荷兰的万客隆及阿霍德，日本的大荣等都纷纷进入了中国市场。

表 2.1. 1996 年前进入中国市场的主要外国商业企业

企业	开业日期（1号店）	业态	城市
伊势丹（日本）	1993年6月	百货店	上海
西武（日本）	1993年11月	百货店	深圳
沃尔玛（美国）	1995年8月	会员制仓储式超市	深圳
家乐福（法国）	1995年10月	大卖场	上海
八佰伴（日本）	1995年12月20日	百货店	上海
百盛（马来西亚）	1995年	百货店	北京
巴黎春天（法国）	1995年	百货店	上海
西友（日本）	1996年6月	百货店	北京
罗森（日本）	1996年7月	便利店	上海
佳世客（日本）	1996年7月	GMS	广州
万客隆（荷兰）	1996年9月	会员制仓储式超市	广州
阿霍德（荷兰）	1996年10月18日	超级市场	上海
大荣（日本）	1996年10月	超级市场	天津

⁵陈信康：《中国商业现代化新论》，34页，上海，上海财经大学出版社，2003。

麦德龙（德国）	1996 年 10 月 31 日	会员制仓储式超市	上海
---------	------------------	----------	----

注：资料来源丁陈信康《中国商业现代化新论》，35 页，上海，上海财经大学出版社，2003。

在这段时期，外商投资商业领域的总体表现为“三多”：

一是投资项目多。按照原国家政策，只允许在北京等 11 个城市和地区进行试点，而且原国家经贸委称，到 1999 年底，正式获得中央批准的外资零售企业只有 21 家。但实际上，全国共有 20 个省、市、自治区，越权审批设立了 277 家外商投资零售企业，其中部分是连锁经营企业，若按单个店铺计算已经超过 400 家。到 2001 年 7 月，各地擅自批准设立的非试点外资零售企业已经达到 316 家。当 2001 年 11 月中国正式加入 WTO 之时，全球排名前 50 位的外资零售企业有一半实际上已经进入中国，其中 90%是通过与地方政府的“默契”而违规进入的。⁶“无序开放”也成为了这一时期的一大特点。

二是著名跨国公司多。如，当时全球零售业排名第一的美国沃尔玛、亚洲排名第一的日本大荣、欧洲排名第一的德国麦德龙、法国家乐福和欧尚等。

三是进入中国经济发达地区的多。中国的大城市和沿海经济发达地区是外商零售企业的主要选择对象。仅广东(含深圳市)、上海、江苏就有 194 家，约占 70%。⁷

2.1.3 第三阶段：中国加入 WTO，零售业进入规范管理试点期（1999 年 6 月—2001 年 12 月）

1999 年 6 月，原中国国家经贸委与原外经贸部联合发布了《外商投资商业企业试点办法》。该办法首次提出了可以设立从事批发业务的合营企业；在限定条件下，允许外商合营者控股。至此，中国商业对外开放的步伐明显加快。

新政策明确规定了外国合营者、中国合营者和合营企业的申办资格：申请设立从事零售或批发业务的外国合营者，申请前三年，年均商品销售额或商品批发额分别应在 20 亿或 25 亿美元以上，申请前一

⁶洪涛：《商业开放与经济安全》，载于《中国市场·现代商业》。

⁷商务部统计数据。

年，资产额应分别在 20 亿或 25 亿美元以上。中国政府期望吸引国际大型零售企业来华进行投资，以提升中国商业的整体经营水准。新政策还对当前商业对外开放的地区、外商的出资比例、经营年限、形式和审批权作出了规定。

新政策颁布后，外商反应十分积极。许多国际著名商业企业开始在中国稳步推进其扩张战略。上海、广州、杭州、南京等大城市成为外商投资的重点。

这一时期，外资零售企业在扩张新店的同时，还以设立采购基地、配送中心的方式，提高本土化程度和加重出口换市场的谈判筹码。2001 年，在广东没有开新店的沃尔玛，把全球亚洲区采购总部从香港迁移深圳，在华采购量有望在 2000 年基础上再增长 20%，其中 80% 来自广东。同时，中国现在也已经成为家乐福在亚洲最大的采购基地，比例为 58%，在家乐福全部的采购总量上，中国也占到了 30%，目前家乐福在中国本地店铺发采购比例已高达 90%。⁸

2.1.4 第四阶段：外商进入中国抢滩的第一次浪潮(2001 年 12 月—2002 年 12 月)

2001 年 12 月 10 日我国正式加入 WTO 后，零售业开放进程已列入了明确的时间表：入世后允许在 5 个经济特区以及北京、天津、广州、大连、青岛、郑州及武汉成立合资企业；在北京及上海，允许设立 4 家合资零售企业，在其它地方最多成立 2 家，北京可允许两家合资企业在市内开设分店；在 2002 年 1 月以前，允许外商拥有控股权，允许其在所在省会城市和重庆、宁波成立零售企业；在 2003 年 1 月前，取消所有地域、数量、外资持股比例的限制。

2002 年 6 月 11 日，家乐福被责令将其全资拥有的 3 家东北地区的超市至少 35% 的股权出售给两家中国公司，因为它违反了中国超市外资不得超过 65% 的规定。不过在沈阳和大连的分店中，法国家乐福仍拥有 100% 的股权。⁹外资零售企业从单店到连锁、从零售到批发、

⁸宋则、郭冬乐、荆林波：《中国流通理论前沿（4）》，281 页，社会科学文献出版社，2006。

⁹洪涛：《商业开放与经济安全》，载于《中国市场·现代商业》。

从沿海到内地、从中方控股到外方控股的步步为营的扩张已经进入高潮。至此，我国商业领域开放告别试点阶段，进入常规开放。

2.1.5 第五阶段：外资以并购形式进入商业领域的时期（2002 年 12 月 11 日—2004 年 12 月 11 日）

在这一时期，按照加入世贸组织的承诺，取消了部分市场准入限制，外资进入有所加快，但没有出现大量涌入的现象。截至 2004 年底，经正式批准设立的外资商业企业 314 家，合同利用外资 51.8 亿美元，开设店铺 3997 个，营业面积约 920 万平方米。世界 50 家最大的零售企业已全部进入我国，其中沃尔玛、家乐福、麦德龙已经形成了一定的网络规模。2004 年外资商业占消费品零售总额的比重，大约在 3%左右。外资商业比重较高的城市有：上海 12.9%、北京 8.1%、厦门 7.9%、大连 7.8%、青岛 7.6%。全国商业利用外资累计合同金额，占全部利用外资累计合同金额的 0.5%。¹⁰

为了迎接我国零售业过渡期的结束，商务部于 2004 年 4 月 16 日颁布了《外商投资商业领域管理办法》，并规定此办法于 2004 年 6 月 1 日起实施，自该办法实施之日起，1999 年颁布的《外商投资商业企业试点办法》自动废止，新旧两个办法对比，主要有五大变化：取消股权限制、取消地域限制、投资门槛降低、部分审批权限下放到各省级商业主管部门、加重特许经营管理力度。

在这一阶段，跨国零售巨头在中国逐步加强影响力。从营销策略上，逐步推出自有品牌商品，并以极快的速度激增；从全球布局上，强化了中国市场的重要性；培育国内的研究力量，抢占话语中心；运用公共关系手段，获得协会和政府有关部门的支持。

2.1.6 第六阶段：商业全面对外开放，外商进入中国的第二浪潮（2004 年 12 月 11 日以后）

2004 年 12 月 11 日，中国零售业入世过渡期结束，中国兑现对零售市场全面对外资开放的承诺，零售领域实行全面开放。

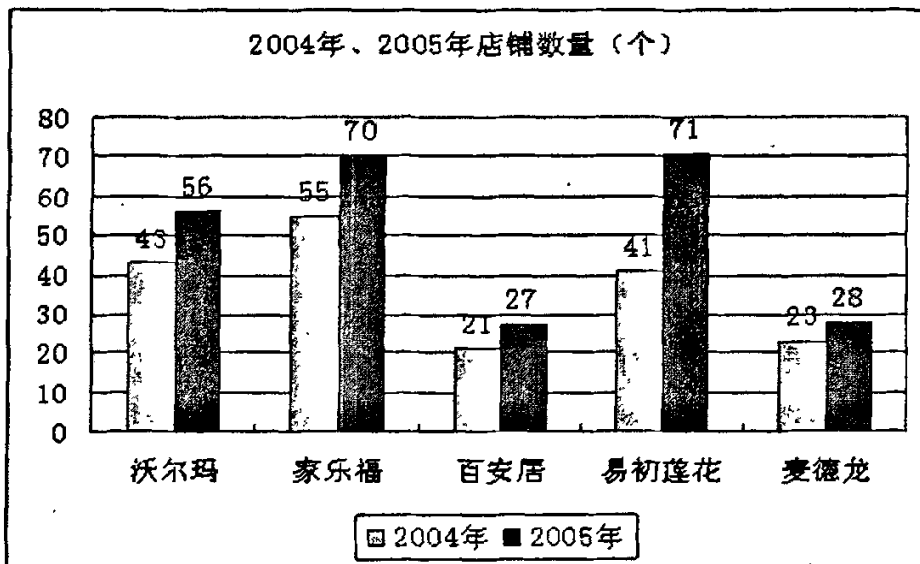
¹⁰商务部统计报告：《我国利用外资的状况》，2004。

表 2.2. 外资在华投资商业企业情况

	1992 年—2004 年	2005 年
新设企业数量(家)	314	1027
新增店铺数量(个)	3997	1160
营业面积(万平方米)	920	468.34
投资额(亿美元)	50.2	18.16
单企店铺数(家)	12.73	1.13
单店投资额(万美元)	125.59	156.55

注：根据商务部公布统计数据整理

图 2.1. 2005 年部分外商在华开店情况



注：此图由作者根据商务部统计数据绘制

1. 2005 年商业零售业发展特点

2004 年 12 月 11 日全面开放之后的一年内，2005 年，外资加大了中国境内投资开店的力度，中国商业零售业开放进入一个新的时期，具有以下几个方面的特点：

(1) 商业零售业规模快速扩大。

到 2004 年底，全国批发零售业企业法人单位 88.4 万个，就业人员 1382.5 万，其中批发业销售额 10 万亿，零售业销售额 2.1 万亿。

个体经营户：批发业 214.8 万户，营业收入 1.4 万亿，零售业 1616.2 万户，营业收入 2.7 万亿。¹¹

(2) 我国大型零售企业对我国零售业的主导地位已初步形成。

2005 年，我国零售企业百强商品零售总额达到 6716 亿元，同比增长 26.4%。零售企业百强商品零售额占社会消费品零售总额的比重达到 10%。¹²这标志着我国大型零售企业对我国零售业的主导地位已初步形成，对我国零售业、流通业乃至我国经济发展影响作用的发挥进入了新的时期，零售企业百强也进入新的规模扩张平台。

(3) 大型零售企业发展的主流零售业态已基本确立。

百货店、大卖场、专业（卖）店、超市等市场优势零售业态，成为我国大型零售企业或单一或复合经营、发展的主流零售业态。

据统计，2005 年在 542 家大型零售企业的商品销售收入净额中，百货店、超市（包括大卖场）、专业（卖）店业态的商品销售收入净额所占比重分别为 45.7%、32.6% 和 20.1%，其商品销售收入增长速度分别为 15.1%、20.7% 和 10.2%。¹³

(4) 外资零售企业进入数量快速增长。

仅 2005 年，商务部共批准设立 1027 家外商投资商业企业，是 2004 年以前商务部批准的外商投资商业企业总数的 3.27 倍，合同利用外资 18.16 亿元，开设店铺 1660 个，营业面积 468.34 万平方米。2005 年批准设立零售（含批零兼营）企业 187 个，是 2004 年批准的零售企业的 6 倍多。到 2005 年底共批准 1341 家外商投资商业企业，这还不包括地方商务部门批准的外商投资商业企业。¹⁴

(5) 外商零售企业独资化趋势突显。

2005 年，商务部批准设立的外资独资商业企业共 625 家，占新批企业数量的 61%；外资专业店比重也明显增加，占比 57%；大型超市

¹¹王耀：《我国零售市场发展现状及趋势分析》，载于《经济理论研究》，2006。

¹²中国商业联合会统计数据。

¹³中国商业联合会统计数据。

¹⁴商务部 2005 年统计数据。

占比 25%;百货店占比 14%;便利店占比 4%。此外先前进入的外资零售企业如麦德龙等,也纷纷从内资合作企业中回收股权,实行独资经营,并加快开店步伐。¹⁵

(6) 一些外资零售企业规模快速扩大。

到 2005 年底,沃尔玛在我国大陆的店铺已达 56 家,2005 年新开 13 家店,增长 30.2%;家乐福店铺已达 70 家,2005 年新开店 15 家,增长 27.3%;百安居店铺已达 48 家,2005 年通过收购欧倍德和开新店,共新增店铺 27 家,增长 56.3%;易初莲花店铺已达 71 家,2005 年新开店 30 家,增长 73.2%;麦德龙店铺已达 28 家,2005 年新开 5 家。零售百强企业销售总额中,外资 2001 年占 4.6%,2005 年占 30.2%。¹⁶

(7) 外资零售企业扩张方式重点向收购突转。

进入 2005 年,外资零售企业对内资零售企业以及我国境内的外资零售企业的并购活动明显增多。2005 年商务部共批准外资企业并购项目 24 个,同时一些外资零售企业,从境外对我国境内零售企业进行收购。如英国 Tesco 公司收购了“乐购”超市 50%的股份;英国百安居公司从境外收购了德国欧倍德公司在国内开设的 25 个大型建材专业店。

(8) 外资零售企业加速向二、三级城市扩张。

对外资零售企业开店地域的放开,以及在一线城市扩张方式向收购的转变,促动着一些外资零售企业向二、三线城市扩张的速度加快。如沃尔玛,2005 年分别在晋江、玉溪、芜湖、潍坊、岳阳开设了新店,易初莲花在嘉兴、绍兴、温州、泰州、南通开设新店。¹⁷家乐福 2006 年在浙江的开店计划中,几家店都将设在浙江省的二、三线城市。¹⁸外资零售企业向二、三线城市的扩张,其对当地内资零售企业的影响将大大超出其在一线城市对内资零售企业的影响。

2. 2006 年 3 月 1 日起商务部下放审批权

¹⁵商务部 2005 年统计数据。

¹⁶王耀:《我国零售市场发展现状及趋势分析》,载于《经济理论研究》,2006。

¹⁷《沃尔玛 2005 年在华扩张盘点和开新店计划》,联商网,2006 年 2 月 10 日。

¹⁸《法国家乐福超市在华内地门店最新分布统计》,联商网,2006 年 2 月 9 日。

商务部放权的时间:2006 年下放到省会城市,2007 年预计可下放到地级市。这次相关审批权下放,意味着今后外资单店面积不是很大的连锁店,如便利店、小型超市、折扣店、品牌专卖店等业态将迅速开业。

2.2 我国零售业现状

一般说来,衡量市场格局的两个重要维度是市场集中度与市场成熟度。

从整个行业来看,中国零售业的市场集中度仍然比较低。市场集中度是用来衡量一个行业的产量或市场份额向核心企业集中程度的指标,一般用行业中排名前几位的企业占全行业总产量或市场份额的比例来表示,它在很大程度上决定了某一产业内企业的行为方式。一般而言,产业内市场集中度越高,企业平均规模就越大,单个企业在经营决策过程中受其他企业制衡的力量也就越强,行业内的竞争激烈程度会减弱,行业内的经济秩序也会呈良性发展。

根据 2005 年 1-6 月的数据,国内连锁企业销售前 30 强上半年共完成销售收入 2365 亿元,占同期社会消费品零售总额 29610 亿元的 8%,而同期美国等发达国家零售 30 强占零售总额的比重达到 30%-50% 左右。这表明我国零售业集中度仍然偏低。也正是由于集中度低,国内零售企业很难形成规模效应,如 2005 年上半年中国连锁企业前 30 强实现的销售收入也仅仅是沃尔玛一家企业同期销售收入的 1/10。从网点数上来看中国零售企业也还存在不小的差距,国内拥有分店最多的联华超市,总数为 1900 多家,而沃尔玛在美国就拥有则拥有超过 3800 家分店,在全球则拥有超过 6000 家分店。而日本伊藤洋华堂的“7-11”拥有连锁店 26442 个,法国家乐福有 9061 家。¹⁹

衡量一个市场成熟与否的重要指标是该行业的进入壁垒。进入壁垒的高低直接影响到潜在的进入者能否顺利进入某行业,并对该行业内其它企业构成威胁。进入壁垒的高低与企业规模、产品差别化程度、初始资本需求量、技术条件、政府政策等有关。

¹⁹赵杰:《零售业市场格局嬗变》,2006。

从企业规模来看,据估计我国目前零售商业网点总数为 36.3 万个左右,其中 85%都是中小型企业。而限额以上连锁型企业单店销售额仅为 1000 万元人民币,仅相当于国外小型便利店的水平。相比之下,沃尔玛的单店平均销售额高达 5000 万美元。

同时,我国零售业还是一个技术密集性很低的行业,零售业的信息化程度很低。大部分企业还在用人力方式进行传统的采购、销售、物流、财务管理等职能。科学性差,时效性低,效率也不高。而发达国家的零售业大规模的采用现代化的信息技术,如建立商业信息系统(MIS)和商业决策支持系统(RDSS),商品供货系统(GOS)、电子商务网络系统(Internet)等等。

此外,我国零售业还处于买方市场,社会产品相对丰富,零售企业的采购渠道也趋同零售企业自有品牌(Private Brand, PB)所占比重不大。整个行业处于同质性竞争状态。而据美国自有品牌经营商协会(PLMA)提供的数据。从 1995 年至 2001 年,美国连锁超市中自有品牌商品的销售量比重和销售额比重分别从 18.6%和 14.3%上升到 20.7%和 16.2%。其中沃尔玛是 20%-25%的自有品牌商品。²⁰

国务院研究室综合司司长陈文玲也公开表示,近年来,我国零售业呈现快速发展态势,但从总体看,整个零售行业仍然还是规模低、外延低、总量的扩张低,社会化程度低、信息化程度低等“五低”问题已成为其下一步发展的“绊脚石”。

社会化程度低。零售企业的数量和规模快速扩张,但整个社会化服务体系,配送体系、物流平台的建设都相对滞后。社会化服务水平较低,影响了流通规模、速度、效益的提高,导致国内零售企业的流通成本一直居高不下。

信息化程度低。目前,国内零售企业能够真正运用信息化改造流程、改造企业管理方式的,还不多见。许多零售企业的内部管理仍然停留于人工操作,企业对信息化建设的投资偏低。

国际化程度低。全球知名的流通集团纷纷进入中国,而我国零售企业走出去开拓国际市场,并且带动国内商品出口的,可谓少之又少。

²⁰赵杰:《零售业市场格局嬗变》,2006。

“我们的企业创造了庞大的商品流量，但财富的存量增长并不快。”

标准化程度低。目前在我国的流通领域，无论是包装、商品，还是物流、采购等，都缺乏真正与国际接轨的标准体系。

规范化程度低。无休止的价格战、故弄玄虚的商品打折、大型零售商对供应商的“霸王条款”，我国零售行业中的不规范现象屡见不鲜。²¹

2.3 跨国零售企业的中国战略

2.3.1 跨国零售企业中国市场的区位布局

跨国零售企业在中国市场总体集中在东部沿海地区，但是，1999—2003 年间东部地区外资零售企业门店数占全国外资零售企业门店总数的比例呈逐渐下降的趋势，而中西部地区外资零售企业门店所占比例却逐渐上升。这表明东部地区对于外资零售企业的吸引力在趋于稳定，中西部地区（尤其是西部地区）正日益受到外资零售企业的重视。跨国零售企业关注西部地区主要有三方面原因：一是出于自身整体扩张战略的考虑；二是受政府实施的一系列鼓励外资西进的优惠政策的吸引；三是近年来东部地区零售市场发展空间越来越小，而西部零售市场发展空间比较大，竞争激烈程度远不如东部。目前，沃尔玛、麦德龙、家乐福、欧尚、伊藤洋华堂、百安居均已先后在中国西部的成都、昆明、西安等地开店。

无论是东部还是西部地区，外资零售企业门店分布都呈现出不均衡性，2003 年东部地区仅上海、广东的外资零售企业门店数就占据了东部地区外资零售企业门店总数的 75%，其中上海占 65.13%，而海南和河北两省所占比例仅为 0.82%；西部地区外资零售企业店铺主要集中在重庆与成都。²²

通过对沃尔玛、家乐福、麦德龙、欧尚、易初莲花、好又多、乐购七大外资零售企业的实证调研，进一步发现截至 2004 年末，七大零售企业总共在中国 59 个城市开办了 306 个店铺，其中省会城市和

²¹ 陈文玲：我国零售业存在“五低”，载于广州连锁经营协会网站，2006 年 3 月 10 日。

²² 刘勇：《外资进入中国零售业的现状、策略与趋势》，载《中国经贸导刊》，2004。

计划单列市的店铺数达 263 个，占 85.95%；位于环渤海湾地区、长江三角洲与珠江三角洲的店铺占 71.24%。从 59 个城市的特点看，这些城市的人口都在 100 万以上，人均国民生产总值都在 1 万元以上，恩格尔系数都在 0.43 以下，²³这也说明了经济发展水平高、人口规模大、消费从温饱型向小康型转变的城市，是外资零售企业争夺的重点地区。

2.3.2 跨国零售企业中国市场的业态选择

跨国零售企业进入中国市场时，一般避开了在国内外市场都已步入成熟期的百货店的业态模式，而主要集中在大型综合超市（如家乐福、沃尔玛购物广场、乐购、欧尚、易初莲花等）、仓储式商场（如麦德龙）、大型家居建材专业店（如宜家、百安居）、便利店（如 7-11）等在全球最具成长性的新型业态模式上进行投资，其中大型综合超市占据了主导地位。目前，中国的大型综合超市中，外资比重已经超过了 61%。之所以跨国零售企业进入中国市场时偏好于大型综合超市这种业态模式，主要源于以下原因：①该业态是国际市场上的一种流行业态模式，且在许多国家的发展都获得了成功；②大型跨国零售企业凭借强大的资本实力、高效的物流配送系统、现代化的信息技术手段及先进的管理技能，在经营大型综合超市方面具有比较优势，且已积累了丰富的经营大型综合超市的经验；③该业态模式具备了超级市场与百货店的双重功能又比之具有优势，与中国广大消费者的需求相吻合，可以不与中国传统超级市场（食品超市）在同一水平线上竞争，达到领先市场的目的。正是由于这些原因，才使得外资大型综合超市在中国的发展势头迅猛。

许多跨国零售公司将自身的多种业态引入中国。家乐福旗下的三种业态——主营生鲜类食品的冠军超市、介于超市和便利店之间经营家乐福自有品牌的迪亚天天折扣店、大卖场形式的家乐福已经全部进入中国市场。

²³赵杰：《零售业市场格局嬗变》，2006。

2.3.3 跨国零售企业中国市场的本土化战略

零售企业所面对的市场或用户是最终消费者而不是产业用户，最终消费者的消费行为与购物习惯在很大程度上要受文化传统、生活方式、民族性甚至语言、地理与气候条件等因素的影响。因此，很难采用一种全球通行的原则、方法来经营不同国家或地区的零售企业。从这个意义上讲，零售国际化过程中的本土化的成分应远远多于标准化的成分，尤其是越接近顾客界面的要素，如选址、商品组合、服务内容、店铺设计、促销手段等，越应该进行本土化。

跨国零售企业在中国市场经营时都非常重视本土化战略的实施。在商品组合本土化方面，家乐福、沃尔玛进入中国初期，本土商品占50%左右，但它们发现很多国外商品并不能适应中国当地消费者的需求，所以后来不断增加本土商品的比重，现在家乐福与沃尔玛的店铺中，中国本土商品的比重已经超过了80%，此外家乐福为迎合中国人喜欢“挑选”的需要，还增加了货架上同类商品的供应量，在家乐福中国的每一个分店里都出售豆腐、豆浆这类很“中国”的商品，甚至在中国不同地区的分店里出售的商品都会不同，如在成都的分店里出售麻辣酱，在北京的分店里出售烤鸭面皮；在选址本土化方面，沃尔玛考虑到大多数中国人还没有汽车，所以，改变了其购物广场在城郊选址的一贯做法，在进入中国初期，在深圳繁华地段开设了购物广场；在销售方式本土化方面，西方发达国家大型综合超市与仓储式商场一律都是采取完全自助的销售方式，但在中国发展时，却增加了店铺内的服务人员，以方便与顾客进行沟通，适应中国消费者的购物习惯等等。

2.3.4 跨国零售企业在中国市场的撤退

跨国零售企业在海外市场的经营并不一定能持续，撤资随时都有可能发生，在中国市场也不例外。表2.3列出了跨国零售企业从中国市场撤资的实例。例如，日本八佰伴1991年进入深圳，但于1999年全面撤资，撤资的关键原因在于业态选择的失误，八佰伴中国市场的定位主要是小型的传统食品超市，在业态上与国内超市相比没有先进

性，加上发展速度慢，当然难以长期生存。需要特别说明的是，从中国市场撤资本身也是跨国零售企业的一种战略选择，这也说明了并非跨国零售企业就一定能在与本土零售企业的竞争中获胜。

表 2.3. 已退出中国市场的外资零售企业

企业	所在国	业态	退出日期	接受企业
八佰伴	日本	超级市场	1999 年 6 月出售所有股权 (实际早在 1997 年已经全面退出经营管理)	上海第一百货商店
上海西友	日本	超级市场	1999 年 6 月出售所有股权	上海华联超市
阿霍德	荷兰	大型综合超市	1999 年 10 月出售所有股权 (1998 年 1 月曾收购八佰伴超市 22 家店铺)	徐汇副食品公司
巴黎春天	法国	百货店	2000 年 5 月 24 日出售全部股权	上海益民百货
上海佳士客	日本	百货店	2000 年 7 月 24 日出售全部股权	太平洋百货
大荣	日本	超级市场	2004 年 12 月出售全部股权	北京物美
迈凯乐	日本	百货店	2003 年 6 月 25 日迈凯乐向大商转让持有的 70% 股权	大商集团
欧倍德	德国	大型建材专业店	2005 年 4 月 27 日百安居控股公司英国翠丰集团宣布收购欧倍德亚洲控股公司在中国投资的零售业务	百安居

注：资料来源于汪旭晖、李飞《跨国零售商在中国战略及本土零售商应对情况综述》，载于《中国工业经济》，2006。

2.4 外资零售业和我国零售业的比较

2.4.1 外资零售业具有经营理念方面的优势

外资零售业在购物环境、品牌组合、管理技术、营销服务等方面占据明显优势，令我国零售业相形见绌。尽管不同的企业服务顾客的内容各有特色，但他们在一贯坚持的核心经营理念上，即“以人为本”，却是共同的。因此，当外资零售业以先进的经营理念及由此带

动的丰富多彩的经营业态出现在我国零售业面前时,其挑战是非常具体实在的。而我国的零售企业在经营理念上还没有真正做到企业利润、消费者满意、社会利益三方面的统一。短期行为、不重视消费者利益的现象较严重,经营管理上,主要是经验型管理,缺乏科学性,手段落后,效率低下,少数零售企业更只是把营销理念作为口号而已,没有真正落到实处。

2.4.2 外资零售业具有强大的规模优势

已经进入我国的外资零售业企业规模都十分巨大,它们成功的经验之一就是连锁经营。连锁经营是规模优势的具体体现,它能够在更大的范围内实现资源的更合理配置,从而使企业有更广阔的发展空间。连锁经营通过设分店的方式来扩充商业网点,进货量庞大,为其在价格上争取优惠成为可能。而且每个网点都具有营业面积大、品种齐全、质量保证等特点,其分布也比较合理。而我国零售企业存在规模偏小、网点布局不合理、市场定位趋同化等缺陷。

2.4.3 外资零售业具有价格优势

由于现在进入我国的外资零售业规模庞大,进货批量大,且本着低价采购、低价销售的经营原则,加之一般采用买断方式进货,进货量既大,又降低了供应商的风险,供应商当然也愿意以较低的价格转让自己的产品,从而使外资零售业的成本更低。另外,一般这些外资零售业所采购的商品绝大部分是东道主国家质优价廉的商品,所有这些均会使其价格优势更为明显,企业在给商品定价时更为灵活。这样,既吸引了消费者,又增强了自身的竞争能力。

而我国本土零售企业在目前买方市场条件下作为买方处于市场优势地位,供应商不得不以多种优惠让利方式来维持和巩固与这些零售企业的关系,诸如代销等形式,几乎将所有的市场风险由供应商来承担,为转移风险,供应商往往直接提高商品的供应价格。这也是导致我国本土零售企业的商品售价居高不下的重要原因之一。

2.4.4 外资零售业具有明显的技术优势

商业零售企业跨国巨头在管理进程中应用了全球采购、配送系统、电子数据等现代化先进管理手段,甚至还租用了卫星,决策者随时可以了解到商品的销售情况和库存情况。动态的商品销售信息为决策者们提供了可靠的信息决策支持,先进的设备及技术手段在其他方面也都得到了充分和广泛运用。结算方式方面,通用的做法是无障碍计算机结算系统,免除了很多人为的不利因素。所有这一切,均需要雄厚的资金支持和高技术手段作为后盾,外资零售企业在技术方面的优势对我国本土零售企业的挑战将是致命的。而我国商业在这方面还刚刚起步,技术设备及运用还大大落后于国外。近几年来一些企业建立计算机局域网,基本上处于封闭状态,没有最大限度的发挥其功用。

2.4.5 外资零售业具有人力资源优势

企业之间的竞争最终表现为人才的竞争。国外零售商业企业在人力资源管理上一般都分两步走:一是在市场进入阶段,主要采取集中培训本国人才以充分吸取母公司的精神,再培训和提升当地经理人才;二是在实施阶段,一般采取分散管理,严格控制,运用人员的文化背景进行进一步的扩张举措。具体来说,外资商业企业对不同的员工实施不同的培训办法。如对高级管理人员不惜重金进行专门培养,而对一般员工则主要培养其忠诚感,再以利益驱动形成自己的人力资源优势。

反观我国本土零售企业,由于制度的原因,导致政企不能彻底分开,对重要岗位人员的任免也往往以个别领导人的亮点为转移,缺乏对个人能力的客观评价,造成能表不能止,混老大大行其道的奇怪现象。这些人力资源的不合理配置,直接导致了人才的流失严重。

2.4.6 外资零售业具有品牌管理的优势

外资零售企业的品牌管理优势是一种极具冲击力的无形资产。外资零售企业通常对进入自己连锁销售系统的商品质量进行严格把关,这为它们赢得了巨大的信誉和无数消费者的信赖。这种品质优势对各

种不同层次的消费者都将形成巨大的吸引力。而在国内市场中生存发展多年的中国零售企业虽培养了不少区域品牌,但全国性知名品牌甚少,而且还没有培育出一个具有国际知名度的品牌。

2.5 外资零售企业带来的正面效应

2.5.1 增长效应

近代零售业的发展实践证明,集中配送、连锁经营、时点库存管理、大仓储零售形式等现代零售技术的发展,根本改变了传统零售业的产业格局,造就了许多资产超过石油、钢铁、汽车、化工等传统产业精英的零售业巨人,大幅度提高了零售业对现代经济生活的影响,使其成为经济运行速度、质量和效益的引导力量。

超级市场和连锁经营等现代方式是 20 世纪 90 年代才在我国出现的,这是中国零售业引进外资的直接结果,但比日本晚了近 40 年。这几年的情况表明,外资零售企业在开拓市场方面比中国本土企业成效更加显著。随着中国加入世界贸易组织以及开放零售业步伐加快,国内企业明显感到竞争的的压力和挑战。正是在这种竞争性的环境中,国内零售业加快了现代化的步伐,增加了新型零售业态的部署和先进的经营管理体制,以及技术的引进和运用,从而提高了开拓市场的能力。

2.5.2 结构效应

对代表先进生产力的外资零售企业开放本国市场将对中国经济产生三个方面的结构效应:

第一,扩大服务业在国民经济中的比重。目前中国仍然是以工业为主导的经济结构,服务业在 GDP 中的比重为 33.5%。批发、零售业、餐饮业是服务业中贡献最大的行业,占服务业增加值的 24%,在总的 GDP 中占 7.8%。²⁴这种结构与先进国家有很大差异。零售业在许多国家,特别是在经济发达国家是一个很关键的经济部门,也是最大的私

²⁴ 根据 2004 年公布的统计数据计算。

营经济部门以及连接生产者和最终消费者的纽带，并在商品的价格形成中起着关键作用。经验表明，现代零售业的变革改变了人们购买商品的方式和地点，加速了从生产型经济向服务型经济的过渡。引进国外先进的零售理念、零售业态、零售技术将加速中国传统零售业向现代零售业的转变，带动诸如信贷、物流、地产、信息服务等相关服务业的发展，扩大服务业在经济中的比重，提升其功能。

第二，提升零售业的产业地位。目前在那些零售革命发生较早的国家和地区正在创造以零售商为主导的产业结构。所谓以零售商为主导的产业结构，是指零售企业由于拥有三种市场经济中最为稀缺的宝贵资源，即客源、商品和空间，当其发展到一定规模的时候，零售企业通过采购渠道的整合决定制造业的生产和市场定价。随着外资的进入，加速了中国零售业的集中和大型化趋势，从而增强了零售业对生产和市场的整合力量。

第三，高附加值、高劳动密集型的新型店铺替代传统店铺。进入中国的外资零售业以高效率的大型业态为主，这将加速淘汰中国低效率的零售业，但不会对就业产生收缩式的影响。据了解，目前在中国的外资零售店 90%—95%的员工是来自本土，即便是外资零售企业替代了中国本土的零售企业，但所用员工主体还是本地人。由于外资零售企业运营所需的技术含量大大高于国内企业，外资零售业所使用的本地人力资源不仅是一般的营业员，而且还有技术人员、管理人员。外资零售业在中国为更多的高级专业人才提供了就业机会。

2.5.3 生产率效应

中国出口导向型产业的劳动生产率相对较高，这使许多产业已成为激烈竞争市场中强大的力量。而那些国内导向的产业与服务部门由于长期在一个封闭的政策和体制环境下运行，市场竞争力相对较弱。中国零售业一直拒绝外资的大规模进入，因此该行业的国际竞争力尚未培育起来。从零售业本身来看，提高劳动生产率的过程就是发展现代零售业的过程。日本、韩国和泰国等国家的数据表明，传统零售业与现代零售业的劳动生产率有很大差别。

2.5.4 出口效应

改革开放以来，中国通过引进制造业的外国直接投资，显著增强了向世界供应制成品的能力，特别是增强了中国技术和资本密集型产品的供应能力，提升了中国作为全球制造业工厂的地位。但由于缺乏对世界市场的知识，特别是多国间商品生产和流通的知识，中国只能更多地直接地和间接地依靠国外生产企业，特别是各种流通企业来销售这些产品。

进入中国的外资零售企业同时也在许多国家开设有店铺，通过这些外资零售企业在其母国和其他国家的零售店铺将中国商品输入这些国家，是增加中国产品出口的新的途径。美国的媒体曾指出，在中美两国间 1000 亿美元的贸易逆差中，由沃尔玛造成的就占 10%。这清楚地表明跨国零售企业在促进中国出口中发挥的作用十分重要，而且这种作用随着更多的外资零售企业进入中国而日益显著。开放零售业导致跨国零售企业增加了在中国的采购，一些跨国零售企业甚至把采购中心转移到中国，增加了中国在其全球化经营战略中的地位和作用，进一步密切和深化了中国与世界经济的联系，增强了相互间的影响力。

2.5.5 法规效应

一国经济的活力来自支持中外企业充分竞争的市场环境，同时也来自支持高生产力水平与产出持续增长的一系列法律制度和政策。发展现代零售业必须有与之相适应的法律法规和政策环境。影响零售业生产率的主要因素包括土地、资本、劳动力等资源的价格和利用的效率，而各国政府的法律法规对这些要素的价格及使用效率有重大影响。

开放零售业将显著地增强中国经济的市场化程度、现代化程度和国际化程度。外资零售业的进入不但使中国零售业感到了强力震撼，开放零售业所带来的全新问题也给中国零售业的法律法规监管制度提出挑战，这将推动中国市场法规制度的建设，因为软弱的法规制度建设不能处理竞争中得与失之间的冲突。

2.6 外资零售企业带来的负面效应

外资商业企业在进入中国市场的过程中，也产生了某些负面效应，表现为抢滩性、扎堆性、无序性等。

1、我国在由计划经济向市场经济转轨过程中存在许多问题，如经济秩序混乱、竞争无序、宏观调控体系不健全、流通产业政策没有形成、企业规模较小等等，在这种情况下，一些全球知名跨国零售公司进入中国商业领域，这对于相对薄弱的中国零售业必然会带来巨大的挑战。

2、商业流通业具有投资门槛低、竞争充分、就业量大、资本转移容易等特点，外商进入零售领域存在以下负面影响：

(1) 资本积累作用较小，外商可以用较小的投资，在很短的时间，迅速挤占他国商业市场，获得长期稳定的收益；

(2) 外部经济负效应。国际零售商的劳动生产率较高，若占有市场份额过大，势必影响中小型商业企业的生存环境、商业就业人数和充分就业政策；

(3) 对东道主国流通主渠道控制权的影响。

3、外商以规模化、连锁化经营，实施低价策略占领我国消费市场形成绝对的成本优势。在短期内许多著名跨国零售公司进入中国具有“抢滩”性质，美国沃尔玛、法国家乐福曾经声称“三年不要利润”以打开中国市场。而且这些零售商的全球年销售额甚至超过世界上许多国家的国内生产总值(GDP)，如沃尔玛公司销售额 1999 年为 1668 亿美元，2000 年为 1932.95 亿美元，2002 年为 2445.24 亿美元，2003 年为 2563 亿美元，2004 年为 2852 亿美元，连续 4 年位居世界 500 强之首。2004 年我国最大的商业航母上海百联的销售额是 1147 亿元（约 138 亿美元），只相当于沃尔玛 18 天的销售额。²⁵

4、外商实施现代商品配送，建立厂商、供货商与零售商合作模式，迫使我国重塑新型工商关系。跨国公司在商品采购上，一般是以市场需求为选择标准，采用的是现代化的商品配送模式，通过投资、

²⁵洪涛：《外资进入中国零售业的第二次浪潮》，载于《中国外资》，2006。

参股、培植、控股、买断、垄断等方式，建立较为固定的上游供货方与供应基地，以保证货源质量的优良、价格的低廉、品种数量的充足；在配送方面，由公司采取一站式，实行统一配送。

5、本地零售商的市场份额降低。占领国内市场是外资零售业进入中国最主要的目的，他们凭借的优势大多是中国本土零售企业所不具备的，比如资金、技术、管理，这些优势可以帮助他们化解和克服初期进入异域市场缺乏对目标市场的了解和经营经验所带来的风险。大多数进入中国的外资零售企业都作好了3年—5年不赢利的准备，中国日益庞大的经济规模、迅速成长的市场、稳定的对外开放政策给了他们信心，自身雄厚的资金和强大的技术、管理力量也给了他们承担风险的能力，他们作好了在中国这个市场长期作战的准备。几乎所有关注中国零售业市场发展的人都已注意到目前外资在中国的扩张势头，这种扩张表现出一种很强的战略意图。

2.7 零售业开放对国家安全的影响

伴随着我国零售业对外开放的不断深入和外资零售企业在华开店数量的不断增加，关于零售业对外开放影响国家经济安全的问题，已经引起政府、企业和学者们的极大关注。虽然有很多争论，但他们在关键问题上达成了共识，即我国零售业一定要适度开放，适度开放可以强化国家经济安全，开放过度则会威胁国家经济安全。这样就使问题的核心集中于“度”的衡量上，只要测评出适度和过度的分界线，就可以统一大家的认识，随时对零售开放度对国家经济安全影响进行测评，从而及时地提出应对策略。

2.7.1 国家经济安全概念的解析

国家经济安全是指国家的经济发展和经济利益不受内部和外部因素的破坏和威胁的状态，具体包括两个方面的分析视角：一是对国家关键资源的支配和控制度；二是对国家经济发展的干扰和影响度。前者包括三方面的内容：控制的主体是谁（国家和市场）；什么是关键

的资源(信息、金融和能源等);控制的范围和程度(生存层次、要素层次、技术层次、产业层次和制度层次)。后者包括两个方面的内容:对一个国家造成重大经济损失(居民正常生活受到影响,经济运行状态急剧恶化,经济发展受阻甚至衰退)和重大损失的发生带有突发性(短时间内经济运行状态迅速由好向坏转化)。

2.7.2 零售业开放对国家经济安全影响的表现

零售业开放对国家经济安全的影响:一是外资零售业对国家关键资源的支配和控制度;二是对国家经济发展的干扰和影响度。两者是有机联系的整体,前者是后者发生的内在原因,后者是前者作用的表现结果。

关于外资零售企业对国家关键资源的支配和控制度问题,主要体现为是否对国家关键资源销售具有主导权。在没有战争、灾害、瘟疫等突发事件的正常时期,信息、金融成为信息时代最为关键的资源,石油、电力、土地等为重要资源,因此从整体上来说,除了汽油等能源性资源的销售之外,零售业在正常时期并不会对国家关键和重要资源形成控制,自然我们也不必担心零售业开放对国家经济安全的影响。但是在战争、瘟疫、灾害、动乱等特殊时期,人们日常生活用品、医疗用品、安全保障用品等将成为关键资源和重要资源。在这个时期,零售业将对国家关键和重要资源形成控制和主导,我们有必要建立相应的预防机制。

对外资零售企业对国家经济发展的干扰和影响问题,主要表现为对国家经济造成重大经济损失。

在外资零售企业取得市场零售主导权后,有可能出现这样的后果:第一,居民正常生活受到影响。国内重要商品市场异常波动,特别是自然灾害、严重疫情等突发事件造成生活必需品供应紧张时,政府调控市场的力度和时效会受到一定制约,致使居民正常生活无法保障,社会安定受到威胁。第二,经济发展受阻甚至衰退。一方面,国外有竞争优势的商品,将通过外商的零售网络大量进入我国市场,影响民族工业中幼稚且有发展前途的产业;另一方面,外资零售企业依靠其规

模优势对本土商品压价采购,甚至推广自有品牌,这会恶化我国工业企业沦为外国公司的加工车间,造成利润重新分配,可能使国际贸易中出现的我国制造商只能分得10%商品利润的情况,重现在国内市场。

由前面的分析可以看出,零售业对外开放对国家经济安全的威胁需要两个前提:一是控制和主导国家经济关键资源的零售权;二是利用这种控制和主导权利干扰民族工业的健康发展和合理收益。

2.7.3 零售业开放对国家经济安全影响的测评

中国零售业对外开放的安全度,一方面是避免外资零售业控制和主导中国的零售市场,二是避免他们在没有主导市场时凭借着自己的优势地位阻碍民族工业正常发展和干扰居民生活水平的提高。由此我们得出零售业开放对国家经济安全影响的测评指标。

第一,衡量是否对零售市场形成主导权的指标:零售企业市场占有率。企业对市场形成控制和主导权的重要标志是市场占有率。只有市场占有率达到一定的数值,才能取得支配和控制市场的垄断地位,进而通过操纵价格和控制商品干扰正常的市场秩序。因此,政府必须对外资零售企业的市场占有率进行实时监控。

外资零售企业的市场占有率等于外资零售企业的销售总额除以国内零售总额乘以100%。其标准为多少,有两个参考指标。一是市场集中度(Concentration Ratio, CR),它反映行业内垄断及竞争状况,通常以CR4(即行业内前4位企业市场占有率总和)或CR8(即该行业前8家企业的市场占有率总和)两个指标来衡量。国际上比较通行的方法是“贝恩分类法”,即:如果行业集中度 $CR4 < 30\%$ 或 $CR8 < 40\%$,则该行业为竞争型;如果 $CR4 \geq 30\%$ 或 $CR8 \geq 40\%$,则该行业为寡头垄断型。二是国际垄断法的标准,外资总体占有率的警戒线为20%;一般行业则为30%;关键行业则为10%。我国政府将零售业划归竞争性行业,属于一般性行业,因此外资零售业市场占有率的警戒线应为30%。²⁶

第二,衡量是否对民族工业发展形成威胁的指标:外资消费品品牌与制造业品牌市场占有率的比值。外资消费品品牌的市场占有率,

²⁶洪涛:《商业开放与经济安全》,载于《中国市场·现代商业》。

是指在零售领域销售的外资品牌产品的金额占零售领域销售总额的比重;外资制造业品牌的市场占有率,是指在生产制造领域某行业外资品牌产品的产值占该行业生产领域总产值的比重。真正给民族工业带来威胁的是否是零售业,不能单一地通过外资消费品品牌占有率来衡量,因为如果外资制造业品牌占有率高,外资零售业品牌占有率自然也会高。所以零售业开放是否对民族工业发展构成威胁应该通过外资消费品品牌与制造业品牌市场占有率两个指标的比值来衡量,这一比值在一定程度上可以反映现有外资零售企业对民族工业发展的影响方向和程度。根据 2005 年全国大型零售企业商品品牌销售情况以及不同行业生产企业产值情况的估算,纺织服装、日用品、食品、汽车、计算机的外资消费品品牌与制造业品牌市场占有率的比值都没有超过 1,并未显示出对民族工业发展的负面影响。²⁷

第三,衡量是否对居民正常生活形成威胁的指标:零售顾客满意度指数。顾客满意度指数是从消费者角度客观进行评价的一种手段,一直被作为判断企业是否具有竞争优势的度量方法,也被作为度量商业经济运行健康状况的晴雨表,它可以说明零售行业对居民正常生活的影响方向和程度。一般通过商品、价格、人员、店址、沟通和店铺环境等维度对零售顾客的感知进行调查,再经过统计分析得出总体满意度情况。如果顾客整体满意度提高,或是外资零售企业的整体满意度高于本土企业,就表明居民的正常生活没有受到威胁。

这三个评价指标如果都没有达到警戒线,视为安全;1 个达到警戒线,视为有风险;2 个达到警戒线视为重大风险;3 个达到警戒线视为面临危机。目前我国外资零售企业的销售额占有率不到 5%;外资消费品品牌与制造业品牌市场占有率比值小于 1;清华大学经济管理学院中国零售研究中心 2005 年进行的一项顾客满意度调查显示,顾客对外资零售企业的满意度指数明显高于内资零售企业。因此,目前我国零售业对外开放度处于安全警戒线之内,并且还有较大的进一步开放的空间。

²⁷ 《零售业开放度对国家经济安全影响的测评研究》,联商网,2006。

第三章 外资零售业进入对成都零售业的影响

3.1 成都市的经济环境

3.1.1 成都市基本概况

成都是四川省省会和全国历史文化名城，是中国西南地区的科技、商贸、金融中心和交通、通信枢纽，是全国 15 个副省级城市之一。位于四川省中部，四川盆地西部。成都市辖 9 区 4 市（县级市）6 县，总面积 12390 平方公里，中心城建成区面积 283 平方公里。2005 年末，成都市总人口为 1082 万人，在全国特大城市中，仅次于北京、上海、重庆，居第四位。其中，市区人口 482 万人，县（市）人口 600 万人。全市人口密度为每平方公里 864 人，其中，市区人口稠密，平均每平方公里达 2175 人。²⁸

2004 年，成都荣获了“国家环境保护模范城市”、“中国十大最具经济活力城市”、台商“极力推荐”城市、“十大中国大陆最佳商务城市”、“中国城市综合实力十强”等称号。在 2005 年发布的《中国城市发展报告（2003—2004）》中，成都的城市竞争力和综合实力均排在中国内地第 9 位。在这两项排名中，成都均是唯一进入前 10 名的西部城市。²⁹

3.1.2 成都市经济在全国及全省的地位

2005 年，成都市地区生产总值达到 2371 亿元，按当年价格计算，GDP 总量为 1978 年的 66 倍，按可比价格计算，年平均增长 11.7%。社会消费品零售总额达到 1005.9 亿元，城镇居民人均可支配收入达到 11359 元，农民人均纯收入 4485 元，城乡居民储蓄存款余额达 2074 亿元。

2005 年度成都市以占全国 0.13% 的土地面积，0.8% 的人口，创造

²⁸ 《成都年鉴 2005》

²⁹ 邓全忠主编：《成都城市发展报告（2002—2004）》，四川出版集团，四川人民出版社，2005。

了全国 1.3% 的经济总量 (GDP)，完成 1.7% 的固定资产投资，实现 1.5% 的社会消费，拥有 1.5% 的金融实力，城市居民人均可支配收入高于全国平均水平 8.25%，农民人均纯收入高于全国平均水平 37.79%。³⁰

成都作为省会城市，对四川经济社会各个方面影响重大。2005 年，成都经济总量约占全省的 1/3，完成投资占全省的 42%，在利用外资、进出口、旅游创汇、金融资本等方面约占前省的一半，发挥出了四川经济、政治、文化中心的突出作用。

在全国 15 个副省级城市中，2005 年度成都的经济总量排第 7 位，与南京、宁波、青岛的差距不大；经济增幅居第 10 位，比居第 1 位的青岛低 3.4 个百分点；固定资产投资居第 1 位，增幅居第 5 位；社会消费品零售额仅次于广州和武汉，居第 3 位，略高于南京；进出口总额虽然基数低，但增幅很快，居第 2 位。³¹

在 12 个西部城市中，2005 年度成都经济总量仅次于重庆，居第 2 位，占 12 个城市经济总量的比重达 23%，经济增速居第 5 位；投资总量居第 2 位，低于重庆，占西部比重为 20%，投资增速居第 5 位；消费总量居西部第 2，占西部比重 22.6%。

2004 年，成都市城镇居民恩格尔系数 39%，高于西部地区的重庆 (37.8%)、西安 (34.2%)，与深圳市 (27%) 相比高出 12 个百分点。这就充分的说明了成都是一个典型的消费休闲城市。作为“西南地区的中心城市”，成都在商业方面一直处于主导地位，始终保持着良好的实力，在西部地区商业功能的集聚作用日益加强。总体来说，成都在社会消费品流通方面作为西部的一极已经形成，这将大大促进四川全省乃至我国西部地区城市化、市场化、现代化的进程。³²

³⁰ 《成都统计年鉴 2006》

³¹ 《成都统计年鉴 2006》

³² 邓全忠主编：《成都城市发展报告 (2002—2004)》，四川出版集团，四川人民出版社，2005。

表 3.1. 2005 年成都市主要经济指标与全国、全省对比

	单位	全国	全省	成都	成都占 全国比 重(%)	成都占 全省比 重(%)
国内生产总值	亿元	182321	7381.5	2230.7	1.3	32.1
#第一产业	亿元	22718	1495.7	182.1	0.8	12.2
第二产业	亿元	86208	3052.7	1006.5	1.2	33.0
第三产业	亿元	73395	2836.7	1182.2	1.6	41.7
全社会固定资产投资	亿元	88604	3462.1	1458.7	1.7	42.1
社会消费品零售总额	亿元	67177	2981.4	1005.9	1.5	33.7
进出口总额(海关数)	亿美元	14221	79	45.4	0.3	57.5
#出口总额	亿美元	7620	47	26.8	0.4	57
居民消费品价格指数	%	101.8	101.7	102.3		
商品零售价格指数	%	100.8	100.6	99.8		
实际利用外商直接投资	亿美元	603	11	5.5	0.9	50
旅游创汇收入	亿美元	293	3.2	1.8	0.6	55.7
年末金融机构存款余额	亿元	300209	9905	4477	1.5	45.2
#城乡居民储蓄存款额	亿元	141051	5903	2074	1.5	35.1
城市居民人均可支配收入	元	10493	8386	11359		
农村居民人均纯收入	元	3255	2803	4485		
年末总人口	万人	130756	8750	1082	0.8	12.4

注：基础数据来源于《成都统计年鉴 2006》

表 3.2. 15 个副省级城市 2005 年度主要经济指标比较

城市	国内生产总值 (亿元)		全社会固定资产 投资(亿元)		社会消费品零售 总额(亿元)		海关进出口总 额(亿美元)	
	2005 年	比 2004 年±%	2005 年	比 2004 年±%	2005 年	比 2004 年±%	2005 年	比 2004 年±%
成都	2370.8	13.5	1458.7	37.9	1005.9	14.2	45.4	34.8
沈阳	2240.0	16.0	1363.2	40.3	915.1	13.1	45.9	7.5
长春	1678.5	8.8	650.4	41.4	600.1	10.2	45.4	-14.6
哈尔滨	1830.4	14.1	639.0	20.0	788.1	12.7	27.1	29.5
青岛	2695.5	16.9	1456.6	45.0	865.9	15.8	693.3	22.1
武汉	2226.0	14.7	1055.2	28.3	1128.6	13.3	61.9	44.0

西安	1270.1	13.1	835.1	29.1	666.5	15.2	39.0	26.2
南京	2413.0	15.2	1402.7	16.7	1005.0	16.3	270.9	31.3
济南	1876.5	15.6	856.9	31.6	807.9	15.7	37.6	23.5
广州	5115.8	13.0	1445.3	7.1	1898.7	13.2	534.9	19.4
厦门	1029.6	16.0	401.6	31.8	271.9	16.0	285.8	18.7
深圳	4926.9	15.0	1176.1	7.6	915.5	14.2	1828.6	24.2
大连	2150.0	14.2	1110.5	55.0	732.0	13.5	255.9	23.5
杭州	2918.6	12.5	1386.7	15.3	975.4	14.0	298.7	21.9
宁波	2446.4	12.5	1370.4	25.1	759.8	14.0	335.0	28.5

注：基础数据来源于《成都统计年鉴 2006》

3.1.3 成都市商贸零售业对经济增长的贡献及其产业地位

商贸零售业连接着供求双方，是经济运行的润滑剂，在经济发展过程中一直占据着重要地位。一个地区商贸业尤其是零售业的繁荣程度能代表该地区的经济发展程度。随着国内城市化加速推进、城市人口加速聚集、人民生活水平提高和消费观念转变，商贸零售业对经济发展的贡献日益巨大。商贸业作为第三产业的一个重要组成部分，能够迎合城市功能扩展的需要并繁荣城市经济，能够较多的吸纳人口就业从而提高地区城市化率，能够满足人民不断提高的生活消费水平要求，并在此基础上充分体现城市的繁荣和品位。

商贸业作为推动成都实现跨越式发展的重要行业，在全市地区生产总值中约占 7% 的比重，接近支柱行业水平（支柱行业应占地区生产总值的比重为 8%），从 1999—2005 年社会消费品零售总额和地区生产总值增长比较，增幅接近。

表 3.3. 成都市社会消费品零售总额和地区生产总值增长速度（1999—2005）

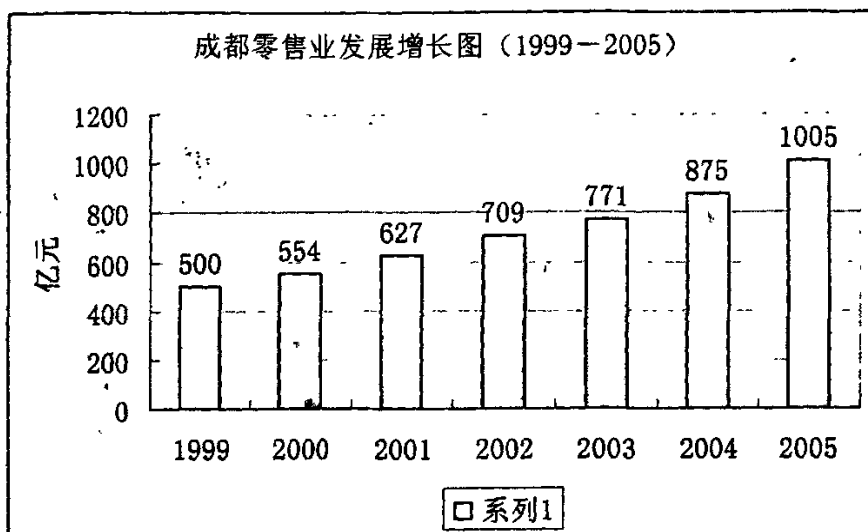
	1999 年	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年	2004 年	2005 年
社会消费品零售总额增长速度（%）	10.8	10.8	13.2	13.1	13.0	13.5	14.2
地区生产总值增长速度（%）	10.2	10.7	13.1	13.1	13.0	13.6	16.7

注：基础数据来源于《成都统计年鉴 2006》

因为成都社会消费品零售总额年增长率均在 10% 以上，超过了一般成熟行业的年增长率（通常小于 10%），由此可判断，成都零售业为主体的商贸业总体仍处于上升阶段，仍将继续保持平稳增长趋势。

成都的商贸零售业在全市的国民经济增长中扮演着越来越重要的角色。

图 3.1. 成都零售业发展增长图（1999—2005）



注：作者根据《2006 成都统计年鉴》基础数据绘制。

由上图可见，在消费需求增长平稳的前提下，成都社会消费品零售总额保持平稳增长趋势，1999—2004 年年平均增幅 11.7%，1999—2004 年年平均增加值为 70.7 亿元。但 2004 年年底由于外资零售领域的全面开放，大量外资零售企业和国内大型零售企业纷纷进入成都市场，成都零售业发展喜人。2005 年实现增加值 130 亿元，增幅为 14.85%。成都零售业进入到一个高速发展的时代。

消费需求作为拉动经济增长的原始动力，不仅占地区生产总值的比重较大，而且其增长状况与地区生产总值的增长速度有着重要的关系，对地区生产总值增长的贡献率十分明显和突出。成都是个典型的以内需拉动为主的地区，因此，从总量上分析，消费需求作为构成地区生产总值的重要组成部分，占地区生产总值的比重较大。

从年度经济运行情况分析，受各年度具体情况和宏观调控政策的影响，零售业对地区生产总值增长的贡献率较平稳。

表 3. 4. 商贸业对地区生产总值增长的贡献率示意图

年份	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年	2004 年
商贸业占地区生产总值份额 (%)	7.1	6.9	7.0	7.0	6.6
地区生产总值增长率 (%)	10.7	13.1	13.1	13.0	13.6
商贸业对地区生产总值增长的贡献率 (%)	0.76	0.90	0.92	0.91	0.90

注：资料来源于阎星等著《成都市产业可持续发展研究》，2006。

成都作为西部商贸中心，其零售业在全国和四川有着举足轻重的地位，1998-2004 年，成都社会消费品零售总额占全国社会消费品零售总额的份额稳定在 1.7% 左右，其增长与全国同步，但由于大量商业资本的西进，成都零售业的发展速度大为加快，从而提高在全国的份额。

从四川看，成都社会消费品零售总额占四川社会消费品零售总额的份额从 1998 年的 34.7% 稳步上升到 2002 年 38.4%，2003 年稍微回落到 36.9%，尽管如此，成都份额上升是必然趋势，随着西部大开发的深入实施，大量外来人口选择成都置业，以及中外零售业巨头大举投资成都零售业，都将使成都在四川份额进一步提高。

表 3. 5. 1998-2005 年成都市社会消费品零售总额在四川和全国比重

年份	占全国比重(%)	占四川比重(%)
1998	1.55	34.7
1999	1.6	36.2
2000	1.63	36.4
2001	1.67	37.3
2002	1.73	38.4
2003	1.68	36.9
2004	1.6	36.7
2005	1.5	33.7

注：基础数据来源于《成都统计年鉴 2006》

3.2 成都零售市场现状

3.2.1 市场潜力巨大, 消费结构正在升级

根据成都市统计局出版的《成都统计年鉴 2006》: 2005 年末全市户籍人口 1082 万人, 成都市全年的地区生产总值为 2230.7 亿元, 比上年增长 13.5%; 社会消费品零售总额为 77115 亿元, 增长 1310%, 其中城市消费品零售额 1005.9 亿元, 增长 14.2%; 虽然规模明显小于京沪穗等城市, 但是其市场潜力相当巨大, 就收入水平、消费能力以及市场成熟度而言也是西部城市中名列前茅的。从消费结构来看, 成都市对非食品的需求增长远远大于食品类, 恩格尔系数继续下降, 消费结构正在升级。

3.2.2 内外资零售巨头纷纷西进

目前内外零售业在西部的竞争已经到了一个新的阶段, 对成都、重庆等西部的几个重点城市的争夺将是竞争的重点。在这一点上, 成都体现得尤为明显, 成都是一个节点, 打通这个节点, 即可踞成都而取蜀中, 进而挥兵西南。成都毫无疑问已经成为西部商业的代表, 也是各类商业企业在西部发展必须重点考虑的重镇。成都以一个西部城市身份, 在全国副省级城市消费品零售数据中的排名从 2002 年的第三位跃升为 2004 年的第一位, 成为国内城市商业的一个奇迹。

目前包括家乐福、伊藤洋华堂、太平洋百货、王府井百货等在内的各类在成都发展的内外零售业企业超过了 40 家。“无论是从商业消费市场潜力, 还是从占据西部市场的制高点角度来看, 成都这样的城市都不能忽略。”家乐福中国中西部区公关部邓经理表示。³³对于零售业企业而言, 只要抢占住成都、重庆、西安等西部战略要点城市, 那么, 打开其他地区的市场就相对简单多了。

商务部对零售业的政策变动也成为推动西部零售业格局变换的一种力量。目前, 商务部将重点扶持一批国有内资大企业、大集团在市场

³³彭戈:《首战四川 中外资零售掀西进运动》, 载于《中国经营报》, 2005 年 5 月 9 日。

中起主导作用。对于业界普遍关注的哪些企业将会入选重点扶持的大型流通企业名单问题，商务部表示：那些销售额在同行业或者同业态中名列前茅的企业将肯定会入选，西部企业也将会得到一定程度的照顾。此前，商务部还表示对于竞争性行业不再出台直接的扶持政策，而改为行业性扶持。但对于在西部发展的商业流通企业还是将给予一定的政策优惠。这两点政策肯定将会对内外资企业进入西部零售业起到催化剂的作用。前者对于内资企业吸引力大，后者对于内外资都将有吸引力。

3.2.3 本土零售企业奋起抗争

面对挑战，成都的国有商业企业率先实施股份制改造，在较短时间内建立了现代企业制度，转变了经营机制，有的还成为上市公司。与此同时，众多国有控股商企和新兴民营商企积极采用现代物流业态，利用天时地利人和的本土优势抢占了更多的口岸网点。在与内外资巨头的“肉搏”中，成都本土商企一方面短兵相接，一方面直面落后，以开放的胸怀积极认真学习一切先进的东西。“为我所用”的结果是“以夷制夷”，本土商企硬是在“危机产业”中闯出了生机。据有关资料显示，近几年来，成都人民商场、成都百货大楼一直稳居全市商业零售企业销售收入的前几名，成都红旗连锁、四川互惠超市等以食品销售为主的、经济成分多元化的公司已成为全国知名的大型流通企业（见表 3.6）。

就在外来零售企业不断在蓉选址开店的同时，成都本土商业零售企业也开始了新一轮的扩张，特别是成都周边区县也成为战略扩张的重要战场。目前成都百货大楼第一家连锁超市已在郊区龙泉区正式诞生，这意味着继百货和家电后，百货大楼正式涉足超市业。而该超市就建立在原芳邻超市的卖场，该店已成为龙泉区目前最大的综合超市。百货大楼集团总经理罗霞透露说，公司日前专门成立了“大楼超市管理公司”，今年将有 5~7 家大型超市在成都及周边布局，另外还计划在市区开设数十家社区便利店。

表 3.6. 2005 年中国百家快速消费品连锁零售企业基本情况

序号	企业名称	销售规模 (万元)	门店总数 (个)
1	华联超市股份有限公司	382848	3786
2	北京华联集团投资控股有限公司	2080000	74
3	苏果超市有限公司	1812000	1503
4	物美集团	1738932	615
5	农工商超市 (集团) 有限公司	1754900	1572
6	家乐福 (中国) 管理咨询服务有限公司	1743580	78
7	华联超市股份有限公司	1700000	1937
8	上海大润发有限公司	1570000*	60
9	好又多商业发展集团公司	1320000	96
10	华润万家有限公司	1201946	610
11	新一佳超市有限公司	1180145	79
12	合肥百货大楼集团股份有限公司	1050000	54
13	易初莲花 (中国) 连锁超市有限公司	1006000*	61
14	沃尔玛 (中国) 投资有限公司	993370*	56
15	家世界连锁商业集团有限公司	921743	82
16	利群集团股份有限公司	822890	643
17	上海康诚仓储有限公司 (乐购)	792000	39
18	锦江麦德龙现购自运有限公司	754633	27
19	人人乐商业集团	672443	40
20	武汉中百仓储超市	607400	41
21	北京京客隆商业集团股份有限公司	551000	156
22	山东潍坊百货集团股份有限公司	503148	199
23	欧尚 (中国) 公司	500000*	13
24	江苏时代超市有限公司	462560	58
25	山东家家悦超市有限公司	461040	286
26	武商量贩连锁有限公司	441650	28
27	百佳超级市场有限公司	379456	37
28	福建永辉集团有限公司	357501	78
29	山东新星集团有限公司	340000	158
30	步步高商业连锁股份有限公司	337000	63
31	大庆市庆客隆商贸有限公司	320000	13
32	新合作商贸连锁有限公司	310000	6010
33	华糖洋华堂商业有限公司	310000	7
34	湖南友谊阿波罗股份有限公司	307583	29
35	四川省互惠商业有限责任公司	300000	616

36	成都红旗连锁有限责任公司	278026	607
37	宁波三江购物俱乐部有限公司	252157	68
38	上海家得利超市有限公司	249200	128
39	上海可的便利店有限公司	239139	1182
40	武汉中商平价超市分公司	230000	20
41	南京华诚超市有限公司	218637	340
42	青岛维客集团股份有限公司	217220	726
43	华联吉买盛购物中心有限公司	216900	19
44	上海捷强烟草糖酒(集团)连锁有限公司	191330	366
45	永旺(中国)商业有限公司(佳士客)	190900	10
46	北京美廉美连锁商业有限公司	189800	20
47	福建新华都购物广场有限公司	189768	15
48	浙江人本超市有限公司	179809	175
49	北京超市发连锁股份有限公司	168252	44
50	河北保龙仓商业连锁经营有限公司	148800	13
51	上海良友金伴便利店连锁有限公司	142969	643
52	深圳市民润农产品配送连锁有限公司	140413	116
53	济南华联超市有限公司	140000	6
54	华普超市有限公司	138175	22
55	浙江华联商厦有限公司	121000	185
56	临沂九州经贸有限责任公司	120000	72
57	浙江华润慈客隆超市有限责任公司	116000	125
58	哈尔滨中央红集团股份有限公司	115249	145
59	陕西海星连锁超级市场有限责任公司	113544	185
60	哈尔滨联强商业发展有限公司	113005	29
61	漯河双汇商业连锁有限公司	109953	319
62	西安爱家商贸有限公司	109000	9
63	安徽徽商农家福股份有限公司	101711	1021
64	中贸联万客隆商业有限公司	100000	5
65	阜阳华联超市有限公司	98000	118
66	北京顺天府商贸有限公司	94077	20
67	山西省太原唐久超市有限公司	87000	308
68	青岛利客来商贸股份有限公司	83600	155
69	唐山华盛超市有限公司	82000	40
70	浙江供销超市有限公司	80374	700
71	宁波市北仑区加贝购物俱乐部	80000	138
72	湖北富迪实业有限公司	80000	180
73	河南思达连锁商业有限公司	79000	231

74	南宁康迈商业有限责任公司利客隆超市	68535	161
75	天津市津工超市有限责任公司	61913	252
76	日照百货大楼	61000	40
77	北京首航国力商贸有限公司	57787	37
78	河南大张实业有限公司	56000	40
79	信阳市西亚超市	55000	21
80	江苏雅家乐超市有限公司	51730	42
81	东莞市糖酒集团美宜佳便利店有限公司	51559	682
82	河北国大连锁商业有限公司	51000	369
83	胜利油田胜大超市	50000	30
84	山东奥德隆集团有限公司	46362	56
85	无锡天惠超市股份有限公司	45262	54
86	河北沧州好日子超市股份有限公司	41367	758
87	唐山百货大楼集团八方购物广场	36933	6
88	唐山陈氏超市有限公司	33000	46
89	宁波新江厦连锁超市有限公司	29757	18
90	石家庄天元发展有限责任公司	28000	95
91	太原市金虎连锁超市配送有限公司	26239	256
92	浙江省普陀华侨友谊有限公司	26000	117
93	淄博政通超市有限公司	25000	40
94	张家口佳美连锁超市有限公司	25000	221
95	秦皇岛家惠商贸有限公司	23558	19
96	浙江天天惠超市有限公司	21880	55
97	唐山市金客隆连锁有限公司	21859	8
98	大连昌临旺客隆连锁有限公司	21000	78
99	北京翠微家园超市连锁经营有限公司	21242	4
100	大连金玛超市连锁有限公司	20000	145
	合计	40093389	31281

注：数字后面带*为估计值

来源：中国连锁经营协会

3.2.4 零售市场集中度低, 稳定的格局尚未形成

2004 年成都市社会消费品零售总额为 875 亿元, 在其市场构成中, 扮演市场领导者的四个零售商的销售额分别为: 红旗连锁-22.75 亿元, 成百集团-14.77 亿元, 成商集团-14.57 亿元, 国美电器-14.11 亿元, 总计占成都市社会消费品零售总额的 7.59%, 最大的商家(红旗连锁)其市场份额也仅为 2.6%。而作为市场挑战者的如太平洋、王府井、

伊藤洋华堂、好又多、家乐福等大约 15 家零售商,其零售额更限于 1 亿元至 10 亿元之间。在这种情况下,成都市的零售企业大规模的兼并收购和重组难以避免,最终会产生一家或者数家区域性或者全国性的大型零售企业,形成一种比较稳定的格局,这一过程跟我国的汽车行业的演进过程有诸多相似之处。

表 3.7. 2004 年成都市部分大中型商场销售一览表

商场名称	销售总额 (亿元)	零售额 (亿元)
红旗连锁	22.75	-
百货大楼	14.77	12.82
成商集团	14.57	-
国美商场	14.11	14.11
伊藤洋华堂	11.12	11.12
王府井百货	8.21	8.21
好又多超市	6.38	6.38
太平洋春熙店	5.16	5.16
成都摩尔百盛	5.04	5.04
互惠超市	5.02	5.02
家乐福超市	4.53	4.53
重庆家乐福	3.67	3.67
仁和春天	3.43	3.43
北京华联	3.28	3.28
太平洋全兴店	2.74	2.74
和正百盛	1.02	1.02

注：基础数据来源于《成都年鉴 2005》

3.2.5 成都商圈产生分化

成都市的核心商圈目前有三个:市中心春熙路商圈、盐市口商圈和骡马市商圈。这些商圈内的零售市场已接近饱和,尤其是春熙路商圈和盐市口商圈,竞争接近白热化。另一方面,二级商圈逐渐崛起,

如二环路西南方向自新成温立交桥至人南立交桥路段正成为新兴的次级商圈，这一带聚集了麦德龙、家乐福光华店、伊藤洋华堂二号店、人人乐购物广场、东方家园红牌楼店、家乐福大世界店、天府汇城等大型商家。沙湾会展中心周围也聚集了摩尔百盛、沃尔玛·嘉信茂广场、易初莲花·汇龙湾广场、人人乐广场以及即将入驻的统一优玛特和台湾 HOLA 等，一个新的商圈在逐步形成。因为新开发小区基本沿二环而建，特别是城南和城西集中了 80% 高档新楼盘，近百万中高收入消费群，并且这一带交通便利，可辐射城内和城外。于是，天时、地利以及人和为商家营造了一个良好的商业环境。各商家新建的卖场规模普遍较大，设施先进，停车方便，满足了一站式购物的消费趋势，这既维护了新兴商圈的整体形象，也培育了一大批忠诚的顾客。

3.3 外资零售业在成都的发展

成都市是国务院确定的西南地区的“三中心两枢纽”(金融中心、商贸中心、科技中心、交通枢纽、通信枢纽)城市，是中国西部最大的消费市场与信息中心。作为西南地区商业氛围最浓厚的城市，成都倍受外国大型零售商的青睐。

3.3.1 基本状况

从 1993 年底太平洋百货登陆成都至今，已经有十几家外资商业零售企业陆续抢滩成都。见表 3.8。

表 3.8. 进入成都的外资零售企业基本情况表

序号	零售企业	外资来源	分店数	成都开第 1 家店时间	业态
1	太平洋百货	台湾省	2	1993. 12	百货
2	和正百盛	马来西亚	1	1994. 10	百货
3	老福爷百货	法国	1	1997. 3	百货
4	好又多量贩	台湾省	8	1997. 11	超市
5	伊藤洋华堂	日本	2	1997. 11	百货、超市
6	普尔斯马特	美国	1	2000	仓储会员商店
7	家乐福	法国	5	2001	大型综合超市
8	麦德龙	德国	1	2001. 9	仓储会员商店
9	诺马特	美国	2	2002. 4	超市
10	欧尚超市	法国	1	2003. 11	大型综合超市
11	屈臣士	香港	—	2003. 12	超市
12	欧倍德	德国	2	2005. 1	大型建材超市
13	百佳超市	香港	2	2005. 9	超市
14	百安居	英国	2	2005. 9	大型建材超市
15	易初莲花	泰国	1	2005. 12	大型综合超市
16	西武百货	香港	1	2006. 4	百货
17	沃尔玛	美国	2	2006. 9	大型综合超市
18	华润万家	香港	1	2006. 9	大型综合超市

注：根据笔者收集的资料整理

由上表可以看出：进入成都的外商投资零售企业的国别有法国，德国，美国，日本，马来西亚以及我国台湾和香港地区。其中欧美投资的零售企业的业态主要是大型综合超市或仓储商店，亚洲地区在成都投资的主要是百货、兼营超市。大型综合超市和仓储商店都是连锁经营，如家乐福在成都有 5 家分店；百货店一般单店经营，现在有向

连锁发展的趋势，太平洋百货和伊藤洋华堂也陆续开出了第 2 店，还有继续开店的打算。外资零售企业在零售业最初开放几年主要以投资百货店为主，近几年投资主流已转移到大型综合超市和仓储商店；这一趋势与全国整体业态变迁趋势相吻合。

这些外资企业有各自的特色。家乐福的商品品种最多；好又多的商品价格便宜；麦德龙仓储商店的进口货最多。伊藤洋华堂和太平洋等大型百货商店的目标市场为中高档定位，经营商品档次较高。

从外资零售企业进入成都的时间可以看出：从 2001 年开始，家乐福、麦德龙等大型外资连锁企业开始抢滩成都市场；2003 年进入第一次高潮，各类外资零售企业在蓉跑马圈地，那时候签订的卖场在 2005 年左右陆续开业。2004 年以后，外资进入成都的速度明显加快。

3.3.2 主要外资零售企业情况

1. 家乐福

家乐福作为在成都最成功的外资超市之一，迄今已经在成都投资了 5000 多万元，开设了 5 家门店，占据了东、南、西、北各个方位；2005 年家乐福中国区更是进行了机构调整，创立了大西区，成都已经成为与北京、上海、广州 并列的区域总部。家乐福还将在未来 4—5 年内，在成都再投资 3 亿元，开设更多门店。同时家乐福还计划将冠军超市和迪亚天天折扣店引入成都。

2. 好又多

台资连锁超市好又多量贩进入成都市场较早，一直稳扎稳打，目前其在成都的扩张发展，采用的是崭新的“社区型超市”模式。第一家位于成都石人小区的新店已经开张，在成都所辖的都江堰市，双流县的社区超市也陆续开业。这些社区超市不选临近大街的地段，直接布局在人口稠密的住宅小区，希冀凭借其采购量大的特色，以最低的价格取胜竞争对手。好又多量贩位于羊西线蜀汉路的旗舰店于今年动工，预计后年可以正式亮相成都市场。

3. 法国欧尚

法国欧尚超市于 2001 年签约金牛区开第一家店，是外资超市第

一家自行修建并经营的，欧尚一直希望能够尽快在成都开出第二、第三家店，但由于种种原因未果，去年欧尚在南边通过挂牌取得了一块商业用地，正在加紧建设，希望其第二店能够尽早开出。欧尚目前仍在三环路附近寻找新的开店场地，不排除自建、租赁或是合营的形式。

4. 麦德龙

麦德龙仓储市商店由于在经营理念、经营方式等方面与成都本地的消费习惯一直不太合拍，不能为广大的成都消费者所接受，因此在成都的经营状况平平。

5. 易初莲花

由于家乐福和欧尚在成都取得的良好业绩，加之零售业对外资逐步放开，易初莲花也在近两年陆续开店，而且有一来就要占据市场的势头。易初莲花的第一家店是去年年底才开业的，但它的第二家和第三家店的店址早已觅得。

6. 沃尔玛

沃尔玛虽然进入成都较迟，但今年9月28日和10月20日就分别开出了两家门店，创下了在成都开店间隔时间最短的纪录。沃尔玛第一家店——金牛区交大路分店开业时，沃尔玛全球副总裁钟浩威、沃尔玛（中国）投资有限公司首席营运长官于剑羿到现场助阵，开业当天就创下了入流量近十万，销售额200多万的良好业绩，是其在西南地区所有分店中开业当天销售最高的店铺。跟沃尔玛经营最火的深圳相比，成都第一家分店开店的热闹程度更盛许多。沃尔玛目前在成都已经确定了第三家店和第四家店的位置，正在寻找第五家分店店址。沃尔玛金牛店开业前夕，沃尔玛已经把华西区（C区）总部从昆明搬到了成都。

7. 西武百货

今年6月，以经营奢侈品为主的西武百货杀入成都，目标直指日益增长的本地高收入人群。这是西武百货在内地开的第三家分店。西武落子成都，将直接挑起奢侈品市场的商战。事实上，同样定位于奢侈品的本地企业美美力诚百货、仁和春天百货为此早已做好了准备。

3.3.3 成都各大外资零售卖场基础数据

表 3.9. 成都各大外资零售卖场基础数据一览表

店铺名称	日销 销售额	年销售 额	日来客数	客单价	面积	租金情况
家乐福八宝街店	90 万	3.8 亿	15000 人	60 元	11000m ²	57 元/ m ²
家乐福大世界店	80 万	3.3 亿	12000 人	65 元	20000 m ²	35 元/ m ²
家乐福光华店	50 万	1.8 亿	9000 人	55 元	18000 m ²	38 元/ m ²
家乐福双桥店	65 万	2.5 亿	13000 人	50 元	23000 m ²	38 元/ m ²
欧尚金牛店	90 万	3.8 亿	18000 人	50 元	16000 m ²	自建
百佳新城市广场店	43 万	1.6 亿	10000 人	43 元	13000 m ²	33 元/ m ²
百佳富临店	22 万	0.9 亿	5500 人	40 元	14000 m ²	42 元/ m ²
伊藤洋华堂春熙店	150 万	6.5 亿	27000 人	55 元	20000 m ²	160 元/ m ²
伊藤洋华堂双楠店	150 万	6.7 亿	18000 人	75 元	37000 m ²	50 元/ m ²
HOLA	6 万	未满一年	240 人	250 元	5200 m ²	33 元/ m ²
易初莲花	22 万	1 亿	6500 人	33 元	20000 m ²	38 元/ m ²
好又多(亚太店)	48 万	2 亿	9000 人	53 元	12000 m ²	65 元/ m ²
好又多(大业店)	18 万	0.7 亿	4400 人	41 元	4000 m ²	20 元/ m ²
好又多(新鸿店)	45 万	1.9 亿	10000 人	45 元	10000 m ²	36 元/ m ²
好又多(府河店)	34 万	1.3 亿	7200 人	48 元	15000 m ²	30 元/ m ²
好又多(玉林店)	42 万	1.6 亿	9300 人	45 元	10000 m ²	35 元/ m ²
好又多(中天店)	24 万	1 亿	5600 人	43 元	4000 m ²	25 元/ m ²
好又多(石人店)	20 万	0.9 亿	5000 人	40 元	9000 m ²	自建
好又多(武侯店)	33 万	1.4 亿	7500 人	45 元	11000 m ²	35 元/ m ²

注：根据笔者收集的资料整理

3.3.4 部分外资零售企业在成都市场的撤退

成都目前已经成为中国地区零售业竞争最激烈的城市之一。已进入成都的外资零售企业，有经营情况良好的，也有在成都败走的企业。

首先是巴黎老福爷百货，由于其经营不善，在开业 4 年后终于支撑不了，撤离成都市场。大型仓储会员商店普尔斯马特和其另一种业态诺玛特超市由于集团整体经营状况出问题，在全国各地纷纷倒闭。拥有普尔斯马特会员商店和诺玛特超市两大品牌的普尔斯马特中国企业被“一分为二”：有 5 家会员店卖给了家居连锁巨头百安居，另一部分会员店和超市则划到了统一集团旗下。普尔斯马特在川的会员店和超市被纳入统一超商公司。英国百安居通过收购欧倍德在中国的业务而接手了欧倍德在成都仅仅开业 70 余天的两家店，欧倍德推出中国大陆市场。百安居计划在成都开 4 个店，3 号店和 4 号店现已提上议事日程。

3.3.5 外资零售巨头在成都的下一步扩张计划

今年以来，众多外资零售品牌杀入成都，以半公开或者秘密的方式，在成都乃至省内跑马圈地，开始了 10 年来最大规模的开店和签约行动。零售业的不平静，也立刻搅动了成都商业地产项目的大盘。截至目前，今年已签约或待于年内敲定的大型卖场已达 20 多个。

宜家：位于成都城南的新店正在紧锣密鼓的建设中，预计于 2007 年开业。

统一超商：台湾统一集团是全球最大的华人食品生产企业，也是台湾地区最大的现代零售企业，旗下的统一超商在台拥有超过 3600 间 7-11 便利店，还握有 7-11 在内地 14% 的经营权。2005 年以来，统一超商参股美国诺玛特超市在华公司，先后在四川省二级城市绵阳、泸州开设统一优玛特超市，今年开始将陆续在自贡、遂宁、江油等市开设新店。2006 年在成都签订两个店址，一个店址位于武侯区高升桥附近，另一个位于金牛区沙湾会展中心。这两家店均会在 2008 年开业。

远东百货：为太平洋百货母公司——远东集团旗下的又一零售业态。在重庆，远东百货的定位略高于太平洋百货，并拥有 600 多个停车位、300 多平方米的多功能展厅、约 80 平方米顾客休息区、200 多平方米的贵宾区等附属硬件。拟在成都开设第三代百货店，目前已在

成都考察多个场地。

新世界百货：来自香港的著名连锁百货，以销售服饰为主。1994年以来已成功在武汉、沈阳、哈尔滨、北京、昆明、上海、大连等十一个大中城市开店。目前已确定在成都市中心的盐市口中环广场开店，面积在2万平方米以上。

群光百货：台湾蓝天集团旗下著名百货公司。目前已选点春熙路，拿下面积创成都零售业营业面积记录的大盘。

台湾大润发超市：台湾润泰集团为台湾第7大企业，总资产达400亿新台币。1996年9月，以纺织业起家的台湾润泰集团将眼光投向流通事业，并成立了大润发流通事业股份有限公司。到2000年年底，涉足超市业只有4年时间的台湾润泰集团就击败了台湾麦德龙，成了台湾第二大连锁超市，锋芒直指台湾家乐福。目前已派人几次到成都考察选点。据了解，大润发在成都的开店将与欧尚集团没有任何关系。

台湾乐购超市：乐购原为台湾顶新集团下属流通零售企业，进入大陆市场后，以上海为据点，在华东扩张。2004年，英国Tesco通过海外并购获得乐购50%的股份。目前乐购上海公司已派专家多次到成都考察，Tesco和乐购的高层也曾到访，在成都已看好5个点位，但由于公司内部原因，开店计划会放在2008年。

另外，来自台湾的星光三越百货、美国最大的家电卖场Bestbuy和同样来自美国的加得宝（Homedepot）等外资零售巨头也将目光放到成都这个充满商机的市场。

3.4 成都市的本土零售企业与外资零售企业的优、劣势比较

3.4.1 成都市本土零售业的优势。

1.本土零售企业熟悉本地市场环境，了解消费者的行为特点，容易找到企业生存的立足点。外资企业虽然也对市场进行调查，但对当地文化的理解不深，容易将国外模式照搬进入中国，进入市场的成本

过高。外资零售企业过于强调单品销售，忽略了整个品类的销售，而中国消费者的购买行为一般要在多种品牌的选择中完成购买。如国外商场购买人数少，但购买量大，用该思维在中国通过“来客数”计算的销售额就容易偏差，会预期过高；再有成都市市场中有一大批40—60岁的无职业家庭主妇，她们有充裕的时间，拿着多家超市的快讯，专门寻找特价和限期购买的惊爆价商品，搭上超市免费购物车，每次只买少量的低价商品，超市所用的招徕促销策略，结果是搭上成本，招不来其它商品的销售，达不到预期效果。

本土零售企业熟知本地消费者心理，以最低的成本、普通的服务、方便购买吸引消费者，网点分布广而且靠近居民区，把超市开到了消费者的家门口，满足了消费者就近购买日用消费品的需要。

2.本土零售企业规模不大，船小好掉头，能较快地适应市场变化，进退成本低。本土零售企业最大的优势是原来拥有成熟的商业网络，熟悉当地的营销渠道和经销商，占据了当前城市中的大部分商业黄金地段和次黄金地段，能较准确地把握当地市场的节奏，特别适合细化后的非大规模群体消费者的需求。

相反，外资零售企业投资大，市场风险大，管理链条太长，市场控制难度较大，进退成本高昂，面对中国布局相对分散的二线城市市场，连锁规模效应的优势也难以发挥，如，沃尔玛进入中国市场采用了华南、华北、东北、西南四大板块的分散布局，而在这些区域板块中又主要选择了省会城市进入，由于分散式布局使沃尔玛领先对手的核心竞争力强大的物流供应链体系很难发挥效应，不能形成理想的规模效应，它原来在美国市场的采购成本比其同业对手低的优势在中国市场就未必能显现出来。“我们仅在成都开出一家店。”已在成都开店的世界500强法国欧尚总部一位高层表示，他称，欧尚成都店70%的商品是从欧尚上海的物流中心直接配送的，这导致其毛利比东部的店少2—3个百分点。而对于国内零售企业而言，净利润一般维持在1—2个百分点左右。“由于西部的消费水平比较低，我们还不

敢把商品的价格卖高。”³⁴

³⁴陈海保：《中国商务部反思零售开放政策》，载于《财经时报》，2005年4月18日。

3.本土零售企业容易得到政府的支持。成都市的本土零售企业很多都是由国有企业改制而成,是当地的创税大户,在安排就业和稳定经济等方面积极响应政府号召,这些企业的兼并和合作重组的改革行为容易得到当地政府的支持。同时,本土零售企业将触角深入社区,融合为社区的成员之一,也容易得到社区公众的支持。

相比之下,外商零售企业进入成都这样的二线城市市场的公关成本高,他们一般选在繁华商业区开发大商场,涉及到征地拆迁、赔偿等诸多困难,由于销售外地产品比本地产品多,税收对当地的贡献量不大,对当地经济的拉动不强,获得当地政府和社区的支持力度不大,培育市场需要较长的时间。

区域经济都带有其浓厚的地域文化和市场交易特性,现代文明进程、思想观念的转变、法律的规范、交易的规则等都需要伴随区域经济的提高和人均生活水平提高的一个漫长过程。³⁵因此,传统的“人治”在某种意义上还是占主导,地域经济的人脉关系在一定历史时期的作用大于“规范”操作,在这个意义上讲,成都本土的零售业,仍然是执着于当地事物运行规律的人所掌控的企业为主导地位,他们更清楚地域事物的运作规律、他们知道如何降低成本、他们有经济利益和道义情感统一的地域文化的认同。他们在动用一切手段维护自身地位方面也变得越发老练,同时也学会求助于媒体和政府的力量,抓住时机来增强自身与外界对手竞争的实质。他们也将伴随区域经济的成长而成熟,成为区域零售业的最坚实的主要力量。

3.4.2 成都市本土零售业的劣势

1.营销管理理念落后。外资零售商业已普遍树立和贯彻“顾客为导向”的现代营销新理念,从市场调查、目标市场选择,到营销策略的组合决策和进行决策管理,都坚持贯彻“顾客为导向”、“以人为本”的现代营销新理念,顾客的流失率很低;成都市的本土零售企业在营销观念上与国际知名零售品牌仍有较大差距。主要是这些本土零售企业仍无法完全抛弃以企业为本的出发点,与外国零售企业的“顾

³⁵ 《区域零售商赢在“精细化”》,中国联合商业会网站,2006年9月。

客第一”、“提供比满意更满意的服务”、“价格最便宜的承诺”等营销管理理念相比，我们很容易失去消费者。

2. 物流采购配送系统不完善。零售商业之间的竞争，说到底是其背后的物流采购配送系统的竞争，跨国商业资本拥有世界上最先进的信息系统和采购供货系统，这些通过卫星技术支持的全球采购配送系统把他们的经营成本降低到了最低限度。以沃尔玛为例，一件商品从出厂，经过分装、配送，到最终摆上货架的存货周转期，一般只用 5-7 天，价格当然具有较大的竞争空间。而成都市本土零售企业的物流配送体系相对落后，无强大资金支撑，还有较多的流程靠手工操作，存货周转期则需 20 天左右。成都市本土的零售企业也是最近几年才开始重视这个问题，开始建立起自身的物流配送系统，但与外资零售企业几十年在这方面的积累相比，还有很多的欠缺。

3. 管理素质与人才素质较低。这是一个全国的普遍现象，据国家统计局对全国 213 个大型商场调查表明，在所有员工中具有高级职称的仅占 3.1%，大专以上文化程度的占 10.7%。员工整体文化水平偏低，导致其在商业意识、经营策略、促销方式、服务意识和信息处理等方面的低素质，极大地约束了企业经营活动的展开。³⁶外资零售企业大量进入成都后，引起了本地人才的竞争，由于外资企业在工资、奖励系统方面以及各种社会保障方面更加完善，比成都本土企业更具有竞争力，因此大量这方面的人才都涌向了外资零售企业。本土零售企业出现了人才的匮乏。

4. 管理经验和专业技术欠缺。国际连锁超市在世界上的发展已走过 70 多年，目前在成都发展的大型外资零售集团，都已经有几十年的发展历史，它们管理经验丰富，管理技术先进。管理经验与技术的先进性对于零售业而言，一是需要注重细节化的管理，需要注重经验的累积和提炼，其中发展时间长短就是关键因素；二是要运用现代的技术手段对传统的业务流程进行改造。相比之下，成都市的本土零售企业建立历史较短，或是由国有企业改制，或是民营经济在近期的发展。企业的核心竞争力意识普遍薄弱，很多企业根本不思考究竟自

³⁶李小红、林素娟：《二线城市本土零售业竞争的新思路》，载于《吉林省经济管理干部学院学报》，2005。

己的核心竞争力在哪里，实际上主要在管理模式、采购技术和信息技术等方面有较大的差距。

5.信息管理能力弱。这也是一个全国性的问题。现代经营环境的复杂性、多变性、风险性，使零售商业对信息的依赖性越来越强。信息被西方零售业称作企业的“第四资源”，“与人、财、物等常规资源并重”，设有专门的机构负责信息的搜集、整理、加工、储存、传输等管理工作，“并充分利用现代信息技术手段”建立企业管理信息系统(MIS)、销售时点控制系统(POS)和电子定货系统(EOS),“实现了零售商业信息管理的现代化”，较好地满足了企业经营管理对信息的需要，“大大提高了企业对经营环境变化的预测准确性、决策及时性、反应灵敏性”，有效降低了经营风险。而成都市的本土零售企业既缺乏雄厚资金购买，又无能力开发，物流配送系统的信息化程度低，一般只停留在 POS 的水平，物流配送支出约占 GDP 的 20%（外资零售企业一般只占 10%左右），导致资产周转率慢，重复扩张难，资金占用率高，缺货率和库存量都不能降低。

6. 享受政府优惠政策方面不如外资零售企业。国家为了鼓励更多的企业到西部投资，尤其是外资企业到西部投资，制定了西部大开发的优惠政策，也对外资企业在西部的投资从各方面给予了优惠。成都市当地政府由于招商引资的压力，对外资企业的进入更是非常欢迎，给予了超国民待遇。对于外资零售企业来说，他们在商业的定点方面、土地的取得方面、税收方面都享有比本土零售企业更优惠的政策，可以得到更多的实惠。

3.5 零售业对外开放为成都带来的机遇

3.5.1 有利于促进成都市零售业营销和管理水平的改善

成都市原有的商业零售企业普遍存在着规模小、经营观念和管理方式落后的问题，与成都市经济发展的总体水平不相适应，已不能满足现代特大城市的发展要求。引进外资零售企业，虽然将挤占部分市

场份额，对成都市商业零售企业产生一定的冲击，但也能诱发增加整个市场的容量。伴随着国际零售集团连锁化地进入成都市，与世界同步发展的最先进的营销与管理技术也会在成都出现，这对促进成都市零售业营销和管理的现代化无疑将产生重要影响。

3.5.2 有利于加快国有商业企业改革

在成都市企业机制的转换过程中，国有商业企业的变化速度较慢，外资零售企业进入后，外力的作用会冲击国有商业的变革惰性，一是企业机制滞后的企业会出现负效益，竞争或是使其尽快转换机制，或是使其濒临倒闭的边缘，进而被新机制企业兼并或合并；二是通过与外商合资的方式进行企业改组和机制转换。

3.5.3 有利于创造良好的零售业环境

外资零售企业的进入会把更多的外地和国外商品带入成都市，会有更温馨、更特色化的商店出现在城市的大街上。这样，一方面会带动厂家生产更吸引人的商品，并使其标准化、优质化和条码化；另一方面会带动消费者与消费能力；再一方面，像沃尔玛这样的零售业巨头进入成都，无疑将刺激和促进像英国 Tesco 等一批国际知名企业进入成都的步伐，而外资商业零售企业的进入，有利于更新城市的旧商业和传统城市街区的改造。这一切都会促进成都市零售业的健康发展。在产品种类方面将更加丰富，在产品价格方面，消费者也能够得到更多的实惠。

3.5.4 有利于扩大成都市的产品出口

沃尔玛在中国的采购额早就已突破 150 亿美元，据我省权威业内人士预计，沃尔玛成都店销售本地产品比例将为 40%，这意味着将拉动近 2 亿元的地方产品的生产，沃尔玛跨国采购渠道进入成都，还将给成都消费品每年提供 1 亿美元左右的出口商机。目前已进入成都的家乐福、欧尚等外资零售企业本地产品的采购量都逐步的加大，并有部分的本地商品随着这些企业的全球采购系统进入全国其它地区和全球其它国家。可以预见，外资零售企业进入成都市后，可以更大范

围地直接接触成都市以至于四川省的产品,增加了全市全省产品进入其全球采购网络的机率,进而带动全市全省的名优产品更多地走向世界。

3.6 成都市零售业发展趋势分析

根据 2006 年 2 月成都市对外发布的《成都市服务业发展第十一个五年规划》,到 2010 年,成都的社会消费品零售总额将达到 1800 亿元,年均增长为 13%,年销售额超过 30 亿元的商品零售企业达到 3 个。这些数据显示成都的零售业将有很大的发展空间。

3.6.1 大型百货店份额减少

从企业经营形态上看,目前国内的零售业态正实现从传统百货向现代百货、从综合百货向主题百货、从单体经营向连锁经营的转变,呈现出多业态并存的局面。

大型百货店目前仍是成都零售市场的主要业态,约占全社会消费品零售总额的 15%,超市零售企业消费品零售额目前约占全社会消费品零售总额的 8%。而美国 2000 年商业各业态的比例中,最多的是超市(21.2%),其次是折扣店(13.1%),第三是专卖店(11.2%),百货店仅占 6.3%,与家居中心并列第五。目前我市百货业正处在调整发展的过程中。2002 年,全国 34 个主要商业城市的 120 多家年销售额超过 2 亿元的大型百货商场中,其中 71 家保持上升势头,56 家呈下降趋势。在上海、北京、广州等商业发达的地区,65.2%的商场销售业绩低于 2001 年,3 个城市平均下降幅度分别达到 10.3%、4.4%和 5.0%。³⁷

但是,成都被监测百货商场的销售业绩,高于上一年,这一点是由成都目前的人均地区生产总值水平决定的,2005 年成都的人均地区生产总值为 22139 元/人,其业态处于从百货到超市的调整过程中,见表 3.10。

³⁷阎星等著:《成都市产业可持续发展研究》,成都时代出版社,2006。

表 3.10. 零售行业不同业态对于收入 and 面积的要求

零售行业不同业态对于收入 and 面积的要求		
业态	人均地区生产总值（美元）	面积（平方米）
百货	1000	10000
超市	2500	1000-10000
便利店	6000	100
仓储式商场	8000	10000
购物中心	12000	10000 以上

注：资料来源于阎星等著《成都市产业可持续发展研究》，2006。

上海、北京、广州等经济发达的地区，人均地区生产总值已超过 4000 美元/人，零售业受超市、大卖场、便利店等新兴连锁业态的市场冲击大，已经持续几年衰退。这些地区的零售业已经开始走连锁发展的道路，连锁将是百货业发展的趋势。但是中国百货业真正做到连锁，还需要一个过程。主要是因为百货业经营的都是个性化的商品，难以做到单品管理，到目前为止，即便是业内认为比较成功的华联商厦、大商股份等也基本处在一种联而不锁的状态。百货连锁的很多条件在中国百货业并不具备。如，统一采购、统一配送、统一经营等。由于中国百货业的特殊性：80%~90%是引场进店，无法实现统一经营的目的。单店没有统一经营，连锁后的统一经营也就很难。再加上，百货店没有资金买断名牌商品和畅销商品等等问题均会影响连锁效应的实现。这并不排除部分百货业已经通过连锁取得了效益，希望这些成功例子能够来引导百货业继续发展。另一方面，新兴业态公司经营的商品多为“必需品”，该类商品的收入弹性小，相对于百货业来说，新兴业态具有一定的“抗周期性”。随着内陆省份经济水平的发展，新兴业态的进一步扩张，经济欠发达地区的百货业将有一个冲高回落的过程，总的来说，百货业市场份额减少的趋势是不可改变的。

3.6.2 资产重组是行业做大做强的必然手段

行业重组是成都市零售企业在市场竞争中谋求生存与发展的主要途径。目前,成都市零售企业规模小,销售比重低,缺乏市场竞争力。而成都商贸行业竞争越来越激烈,企业的竞争压力也越来越大。企业只有不断做强做大,提高流通现代化水平,降低经营成本,走企业经营特色之路,提高企业知名度和影响力,才能有生存的空间。一方面,扩大规模是行业发展的趋势,通过并购可迅速做大企业规模,增强和外资巨头的竞争力,另一方面,随着零售业的全面放开,并购已经成为外资零售企业在中国拓展市场的主要方式。

成都市现有的 20 余家连锁企业中,多数店铺数量都在 10 个以下,销售额上亿元的连锁企业少,上 10 亿元的企业屈指可数,2004 年成都人民商场、百货大楼、王府井百货、伊藤洋华堂、太平洋百货、红旗连锁、互惠超市等销售排名前 10 位商场合计销售为 93.02 亿元,占 2004 年成都市社会消费品零售总额的 10.6%。³⁸

为了适应竞争需要,小型零售企业可以尝试在不改变现有设施、不进行大量投入的条件下,以连锁经营的形式改造现有的零售组织形式,实行横向一体化经营,冲破单体销售增长的极限,形成规模;大中型零售企业则可以探索以资本为纽带,通过兼并重组的方式,形成跨地区、跨部门、跨行业、跨所有制经营的混合型商业企业集团。

3.6.3 投资区位将远离市区外移

随着本土商企的增多以及国内外商业巨头的进入,目前成都商业零售业在市区竞争过于激烈,成都本土零售企业已经把握了社区商业圈的大半个江山。到目前为止,成都的互惠、红旗两大连锁企业的网点总数已超过 600 家,仅过去两年增加的数量就超过 300 家;这两大连锁企业的销售额占到全市社会消费品零售总额的 3.2%。竞争的激烈使得战线开始向二环甚至是三环以外以及郊区县二线市场发展。同时,成都城市功能变化和政府的规划,原有的城市中心零售商业将形

³⁸根据《成都年鉴 2005》数据整理计算。

成以珠宝、高档百货为主的区域，这些高端市场在一定程度上促进中心商业区的发展和分化；而二环路以外的城市边缘地带或近郊，随着一些上规模的大楼盘入住或即将落成，在带来每个小区大约 1 万至 3 万人口的同时，也带来了每个小区每月约 80 万元至 200 万元的消费市场。

近年来成都商业零售业的竞争使选点布局将会推向理性发展阶段。今年，华润万家进入成都的第一家店就放在了成都第三圈层的邛崃市，华润万家的高层表示下一步的布点计划将继续在成都市的中心城区以外，当然如有适当的机会也会进入主城区。

3.6.4 购物中心将成为投资热点

大型购物中心(shopping mall)属于一种新兴的复合型商业零售业态。欧美国家的购物中心 Mall 最早是伴随着欧美国家家庭汽车化、住宅郊区化而产生，后逐步蔓延到日本、东南亚和我国香港、台湾地区。美国是发展 Mall 的先行者。目前普遍认为 Mall 是由许多商店和餐馆组成的大型零售综合体，是一种集购物、餐饮、住宿、休闲、娱乐和观光旅游为一体的“一站式”消费场所。Mall 其实就是一种大型购物中心业态。购物中心进入中国后发展很快，据中国购物中心调查显示，截至 2003 年末，成都共拥有购物中心 15 家，约占全国购物中心总量的 7%，位居全国第 5 位，其中 2003 年净增 8 家，与 2002 年相比增幅达 114%。

成都最早提出购物中心这个概念的是位于老国际会展中心的 Mall，但它还不能被称为真正意义上的 Mall。目前成都主要购物中心有投资 25 亿的熊猫万国商城，投资 5.5 亿的百联天府购物中心，投资 2.3 亿的同辉国际购物中心，去年开业的位于西大街的新城市广场以及今年下半年刚开业的嘉信茂·金牛购物广场和位于城东的成都 SM 购物广场。据了解，已入驻熊猫万国城的深圳铜锣湾集团将继续在成都选点打造购物中心，同时来自菲律宾的 SM 集团继城东的购物广场开业后，已在城南高新区征地打造新的 SM 广场。同样来自菲律宾的顶峰集团去年在位于二环外成灌公路旁拍卖取得 200 亩土地，该

集团也准备推出体量在 6 万平方米左右的购物中心。

3.6.5 零售商业布局将逐步趋于合理化

今年 8 月,在酝酿和准备 4 年后,由成都市商务局起草的《成都市商业网点发展规划》已获商务部批准,印发给了成都市各有关部门。这份规划在未来 15 年将对成都商业零售与批发市场产生举足轻重的影响。这份规划以 2020 年为限,对包括大型超市、购物中心在内的各种零售业态的布局原则作了详细的规定。

为了建立与国内外市场接轨的现代商业网络体系,把成都建设成为中西部地区的商贸中心城市,成都市商务局欲通过这份规划,合理配置商业网点,促进成都商品流通业的健康发展。

规划对成都未来 15 年的商业发展规模作了预测,预计 2010 年社会消费品零售总额将达到 1740.1 亿元,年均递增 12%;2015 年达到 2802.5 亿元,年均递增 10%;2020 年达到 4117.8 亿元,年均递增 8%。

39

规划涉及的地理范围包括中心城(锦江区、青羊区、金牛区、武侯区、成华区及高新区)和新都区、青白江区、龙泉驿区、双流县、温江区、郫县等 6 个区县的行政区划范围,总面积为 3681 平方公里。而规划的重点区域为成都四环路以内的中心城,面积约 597 平方公里。

规划指出,中心城商业发展以商务中心、购物中心为主体。中心城商业网点布局应依托二轴,建设和完善一个中央商务区,六大旅游休闲商业区,积极发展会展商务区,调整批发市场布局,培育片区商业中心、居住区商业中心、街坊商业,积极推动专业特色商业街的建设。

在规划中,对营业面积在 5000 平方米以上的大型零售商业网点的布局原则有明确的限定,表示“大型零售业态的布局应有合理的服务半径。原则上按照大型超市按服务半径 2 公里左右布局,购物中心、仓储式商场按服务半径 4 公里左右布局。”这些规定将有效的杜绝大

³⁹ 《解析〈成都市商业网点发展规划〉》,联商网,2006 年 8 月 28 日。

型商业零售企业的恶性竞争，对目前已经抢占到黄金口岸的企业非常有利。

同时，此规划的出台对于尚未进入成都的大型国内外商业零售企业非常不利，他们一方面会加快在成都的选点工作，另一方面会更多的采取收购或者合营的方式进入成都。同时对成都现有大型商业零售企业的扩张也做出了限制。已经有企业表示下一步要把布点放到此次规划范围外的成都其它区县市场和省内的二线、三线城市。成都市商业网点经过统一规划后，零售商业的布局将日趋合理，商业竞争也会更加有序。

第四章 本土零售业在对外开放中的对策选择

4.1 政府的应对策略

4.1.1 加快法制建设，完善商业规划

重视立法是许多国家加强行业管理的主要方法。通过建立健全流通业法律法规体系，为行业规范有序发展提供了制度保障。目前我国零售业开放相应的法律法规还很不健全，同时也缺乏中长期发展规划及实施措施，使竞争处于一种无序状态。因此，中国必须加快相关法制建设，创造和维护一个公平竞争的环境。

首先，要规制外资零售业的进入，加强城市商业网点规划建设。

一些发达国家一直在采用这种办法，对商业网点的有序发展进行调控。如美国沃尔玛公司是世界上最大的连锁商业企业，在全球有4000多个门店，但在美国的加利福尼亚州却没有多少门店，主要原因就是当地的议会经过听证程序，认为不符合当地商业发展需要，因此不予发放项目许可。日本国会几年前专门通过了《大型零售商店选址法》，对开设大型零售企业规定了详尽而明确的听证程序。实践证明，这些经验都是值得我们学习和借鉴的。

在外资零售商急于在中国市场圈地扩张，本土零售商普遍感到威胁的背景下，2001年和2002年，原国家经贸委曾两次发布政策性文件，敦促直辖市、计划单列市、省会城市尽快制定商业网点规划，并在2003年初第三次下发《关于加强城市商业网点规划工作的通知》，明确规定，凡是未曾制定商业网点规划的城市，将不得申报外商投资商业企业项目。

2005年初，国务院颁布了《城市商业网点规划条例》以及听证制度的草案，商业网点的业态结构、布局结构将趋于合理，网点规划管理条例将参照发达国家的做法，引入听证制度，邀请专家、利益相关者参与听证，避免开发盲目性。新一轮的商业网点建设已箭在弦上，

制定适合我国和各地区零售业整体发展的规划，避免市场的盲目发展和无序竞争已成为当务之急。

今年8月，成都市政府制定《成都市商业网点发展规划》已经通过国家商务部的审核，正式对外公布并执行了。在此时间后在成都开设商业网点的项目都必须严格按照网点规划进行布点。沃尔玛在成都的开店就是在此规划颁布后商务部审批的第一个项目。沃尔玛在成都的一店和二店由于符合此规划，很快得到商务部的批复，但其第三店由于点位设置离易初莲花成都二店的位置不到一公里，没有取得商务部的批复。因此，城市商业网点规划对于限制零售企业的过度竞争将起到积极的作用。

制定规划是一方面，但同时应加强商业网点规划的科学与可操作性。针对外资大型店铺在一些地区开办过度的现状，政府已经启动了商业网点规划制度，但是，网点规划的科学与可操作性还有待于进一步加强。今后政府部门应努力推动产学研的有机结合，充分利用当地高等院校、科研机构的研究实力，建立起商业饱和度指数的评价体系，并认真做好城市商业饱和指数的测评工作，使商业网点规划的制定更加科学合理。

另外，由于外资大型商业项目对本土商业的冲击最大，所以，未来作为商业网点规划的补充，还应专门制定和完善针对大型店铺设立的审查制度，审查的标准可以是当地人口密度，现有商店的数量和服务地域范围，新开店可以创造的就业机会等。大型店铺审查应组织专门的听证会，听证会人员由行业自律组织、周边同业单位、消费者代表，以及商业、城市规划、交通、环保等各类专家组成，有关职能部门将根据听证会意见，对申请的大型商业项目进行审批或调整。

据了解，国家商务部正在制定相关的法规——《商业大店法》。一般分析认为，《商业大店法》可能对本土商业企业拓展有利，该法规的通过将在一定程度上限制外资利用资本优势迅速跑马圈地，占领市场。《商业大店法》的通过将会增加大型零售商的成本，使申请手续更为繁琐。在金融界网站获得的一份《商业大店法》建议稿中，将商业大店的标准面积原则上分为三类：直辖市为10,000平方米（含）

以上：省会城市、副省级城市为 5000 平方米（含）以上；地级市、县级市（包括县城）为 3000 平方米（含）以上。凡符合以上标准商业大店申请人（开发或经营商），需对本项目作出可行性论证，包括项目对城市社会经济发展、中小商业企业、环境、交通、就业以及投入、产出等影响的分析，然后向城市商业主管部门提出申请。主管部门确定立项后，将在媒体上发布该消息，同时将申请人报告移交听证委员会。而大店开设进入最关键的一环，也是本部《商业大店法》建议稿最核心的部分——听证制度，听证会组成人员有听证委员，申请设店所在区域的区、街行政部门代表，相关企业和消费者代表。其中相关企业和消费者代表数不应少于参加听证会代表总人数的三分之二。申请大店建设的报告，需经一半以上的听证会代表通过。商务部有关人士称，按目前掌握的情况，该指导意见将由两部分组成。一是申请建立大型门店的零售商需要召开听证会；同时提交拟开设新门店的详细计划，有关部门将细化审批程序。二是要求各城市提交商业规划的详细蓝图，其中包括居民区周围的百货商店、大型超市和其它零售店的规划。业内专家认为，此举主要针对大型超市和卖场，因此将会增加大型零售商扩张的成本，并会使申请手续更为繁琐。他们推测，政府希望通过提高准入门槛，来防止零售业的过度竞争。目前，全国零售业的盈利只有 1% 左右，却要支撑每年百分之三四十的发展速度。这种扩张带有很大的风险性。因此，商务部新规如果抬高新开业的准入门槛，延缓门店扩张速度，从另一种角度看则是在保护国内零售企业的既有优势。⁴⁰

4.1.2 创造公平竞争的市场环境

在吸引跨国公司进入中国零售市场时应遵循“适度开放、渐进开放、公平竞争”的原则和政策导向，在利用外资和限制其消极作用之间应把握好平衡的尺度。针对目前零售业过度扩张的现象，为了避免因资金供给不足和长期亏损而倒闭带来的较大社会震荡，应适时推出以维护和促进竞争为目的的法律法规，如《商法通则》、《反垄断法》

⁴⁰ 《大店法可能年内颁布 海外零售商跑马圈地将受限》，联商网，2006 年 7 月。

和《反不正当竞争法》等。彻底解决零售业开放中超前开放、超国民待遇的“两超”问题。

“入世”以来，人们关注的问题主要是外资企业进入中国能否获得“国民待遇”。其实，WTO 的核心原则就是三个字：“非歧视”。非歧视不仅是对外资企业进入中国而言，而且应当是国内企业能否获得与外资企业同等的竞争地位。外资企业获得的“超国民待遇”不仅仅体现在政府对它们违规问题上的“网开一面”，也体现在税收、工商、异地贷款等待遇上。国内企业与外资企业的不平等待遇，导致的必然结果是国内企业要承担过多的税负、复杂的政府管理手续、甚至包括各种歧视性限制。迄今为止，某些地方政府仍然在批租土地、采购、税收等方面给予外资零售商一系列优惠，使本土零售商处于极不公平的竞争劣势地位。在中国零售商业全面对外开放的宏观背景下，政府部门应从“优惠政策引资”的习惯思维中走出来，取消外资零售商享有的种种优惠待遇，公平内外资商业企业所得税负，打消针对内资商业的地方保护主义等方面入手，给内外资零售企业创造一个公平竞争的市场环境。

此外，政府还应通过制定相关政策，打破地区封锁，切实解决零售企业跨地区开店时在工商登记、税务交纳方面的问题，建立起公平的工商管理和税收环境，彻底扫清中国本土零售商之间在跨区域收购、重组等方面的体制、人事等障碍，为中国本土零售商的资源整合与规模化发展创造良好的条件。

4.1.3 给予我国零售企业必要的扶持

外资企业大举进入并迅速扩张的势头的确对本土零售企业形成巨大压力，但客观上也推动了中国零售业改革、调整的步伐。不少企业通过改制和重组，激活存量资产，迅速走上振兴之路；许多企业通过吸取外资企业的先进运营方式和现代管理技术与理念，增强了自身竞争力，找到了自己的市场位置。但在这一过程中，政府也应出台相应的政策，给予本土零售企业必要的扶持。

首先，要在财务融资方面给予企业扶持。中国零售企业的平均利

润总额不及外国零售企业的 1%, 利润率比外国零售企业低 2.5 个百分点, 这表明企业内部资金积累能力较差, 企业扩张需要从外部大量融资。财务资源的匮乏将进一步阻碍中国零售企业的做大做强。近年来零售业利润微薄使得众多企业内部融资举步维艰, 而行业竞争的不确定性和国际巨头的强势进入, 又使得外部融资的难度加大。要积极研究政策措施, 充分运用银行、证券市场的融资功能和多种金融服务手段, 引导和帮助企业拓宽融资渠道, 提高资金使用效率, 突破财务资源的瓶颈。

同时, 给予商业企业国债贴息优惠及政策性贷款支持。为使本土零售企业尽快成长壮大, 政府已经采取了一系列措施扶持国内大型零售企业。从 2001 年起, 原国家经贸委把以往只限于工业企业技术改造的国债贴息优惠政策, 也给予一部分具备市场发展前景和竞争实力的商业企业。2005 年 5 月, 商务部与国家开发银行签署了《商务部、国家开发银行支持流通业发展开发性金融合作协议》, 国家开发银行将安排 500 亿元人民币的政策性贷款, 重点支持国内大型流通企业的发展, 以使这些企业能够有效与外资零售企业抗衡。⁴¹

另外, 还要保护和扶持本土中小零售企业的发展。目前, 政府对本土零售企业的扶持仅限于大型企业, 但社会上大量存在的是中小零售企业, 而且中小零售企业在吸纳就业方面的整体贡献远远大于大型零售企业。因此, 有计划地扶持一些业态理念先进, 具有发展前景的中小零售企业, 是政府今后应该采取的战略措施。

4.1.4 加强对零售企业发展经营情况的统计监控

为有效引导我国零售企业的发展和规范其市场行为, 尤其是为了更好的正确引导外资投向和规范其市场行为, 最大限度地发挥其对中国经济发展的积极作用并减少其负面影响, 政府有关部门应密切关注零售企业的经营与发展动向, 及时了解和分析外资零售企业对中国市场环境、本地企业的影响以及对中国总体经济的影响。在这方面, 目前虽有一些统计数据 and 资料, 但缺乏系统性、可比性, 且分类过粗,

⁴¹ 《零售元年 外资控制竞争节奏》, 载于《中国商报》, 2006。

难以对我国零售市场的总体情况做出准确分析和判断。对此政府应当给予足够的重视，并责成有关部门建立和完善基础统计与指标评价体系，同时充分发挥民间行业组织的作用，形成迅捷高效的信息收集和分析体系。

4.1.5 充分发挥行业协会的职能

随着我国市场的逐步开放，政府的管理只能也必须进行相应转变，由直接管理市场主体向社会职能型转变，对行业的管理逐步让位于各种行业的管理组织。另一方面，随着专业的流通行政管理机构的精简及其职能的转变，行业协会在流通产业中的作用越来越大。以日本为例，企业要进入流通产业，必须向当地的商工会、商工会议所等行业团体申请。《立地法》对申请者的申请手续作了详细规定。我国应当积极借鉴日本的经验，尽快建立和完善符合国际惯例的行业中介组织，充分发挥行业协会、商会在流通产业中的指导、服务、沟通、规范、自律和监督方面的作用，以保护零售行业的利益，形成行业自律规则和行业准入规则。比如充分发挥行业协会在对进口产品反倾销、反补贴及调查中的作用，限制外资的不正当经营等等。

4.2 企业应对策略

4.2.1 走规模化经营的道路

中国的零售企业目前正处在快速成长期，规模扩张是这个阶段的主要特征。但纵观全国，零售业的规模普遍较小，数量却极多，还没有形成一家销售网络遍及全国市场的大型零售集团。解决这一问题的唯一出路，就是以目前经营规模较大的零售企业为中心，进行大规模的并购和重组，从而形成规模更大的连锁集团。我国零售企业只有联合才有力量，只有合作才能共存。要采取各种资本快速集中与企业规模有效扩张的形式，来获得综合互补优势，提升企业的群体竞争能力，大力构建与培养一批起主导作用的、融合多种所有制的混合式大型零售商业集团；另外，企业还应该积极寻找各种“低风险松散型”战略

联盟的机会,谋求在技术、人才、管理、营销等环节,及商业基础设施等多方面的联盟与合作,提升企业整体竞争实力。

目前,国内零售行业已进入微利时代,企业要在低利润状态下扩大规模,可考虑以下两种途径:一是大型零售集团走横向联合之路,通过产权置换、股权重组,进行跨区域、跨行业、跨所有制形式的兼并重组,实现社会资源的优化配置。二是中小型商业企业走连锁之路,建立区域性的连锁商店,实行区域商店群体化。

大型商业企业的兼并,可采取强强联合、优势互补的方式进行。因为大型零售企业在疯狂扩张的同时,由于过度竞争必然导致两败俱伤的局。2005年2月25日,百联集团与大商股份在大连正式签约,共同投资组建大商国际有限公司。百联和大商是商务部确定的培育全国性商业大公司中的前两名。百联集团目前是国内的最大商业航母,在国内拥有6000多家连锁网点,位居2004年中国企业500强第37位,销售规模达到1147亿元。大商集团是中国第二大商业集团,列2004年中国企业500强第96位,销售规模达到231亿元。⁴²百联目前主要分布在华东地区,而大商股份则在东北与华北占有绝对的优势。此次合作,能实现双方在地区布局以及资金、人才各方面的互补,将进一步缩小国内零售企业与世界零售巨头的差距,并增加抗击外资的能力。同时,大型企业也可以收购中型企业,发展连锁,做大做强。发展连锁是商业企业扩大规模的一条重要途径,需要资金少,甚至不追加资金即可完成。

规模较小的企业可采取并购或联营的方式扩大规模,同时寻找恰当的合作伙伴,组建统一的价值链网络以形成共有的核心竞争优势。需要注意的是,企业规模的扩大不能是“一窝蜂”式的大合并,企业在扩大规模的同时必须不断优化内部组织结构,提高组织的效率,并建立和完善以可持续正当盈利能力(资本利润率)为核心的真实可靠的企业竞争力评价体系。

⁴² 《零售元年 外资控制竞争节奏》,载于《中国商报》,2006。

4.2.2 走跨国经营的道路

经过多年的流通体制改革和探索，零售行业已成为中国国民经济中市场化程度最高的行业之一。随着零售业的对外开放，中国零售业的竞争国际化程度愈加激烈和白热化。但是在一定时期内，中国国内的购买力是一个常数，中外零售企业所拥有的市场份额必然此消彼长，本土零售企业立足本土进行防御只是暂时的权宜之计，只有主动走出国门，果敢的进军海外市场，积极开拓更大的市场空间，才能不仅回避国内同业的过度竞争，而且实现与国外竞争对手的市场互换，不仅得以生存，而且长足发展。

虽然目前中国零售企业在资金、规模、经营管理技术方面与国外大型零售企业相比，整体上仍然存在很大差距，但在局部上仍具备开展跨国经营的可能性。尤其是一些在国内跨区域经营中表现突出的零售企业，更有开展跨国经营的可能性和可行性。随着中国零售业整体水平和实力的提高，将会有更多的零售企业具备这种能力。

首先是国际经济环境日益宽松，为中国零售企业跨国经营提供了机遇和外部条件。其次，现代技术尤其是信息技术极大的降低了跨国商品和服务交易的成本。同时，中国是世界上最大的消费品加工和供应基地，中国零售企业依靠多年的积累和优胜劣汰已能够在以市场为主导的供应链中引导生产商和供应商，形成较完善和发达的供应链，这也是中国零售企业国际化经营的有利条件。最后，也是很关键的一点是，我国已涌现出了一批初步具备国际化经营基础和竞争力的连锁零售企业。

国内第一家以开连锁形式走出去的零售企业是北京天客隆，于1999年到俄罗斯开了中国第一家海外连锁店，但在2003年6月，这家店在开业四年后突然关闭。据了解，天客隆莫斯科店存在没有准确的定位、没有适合俄罗斯国情的国际化发展战略、没有得力的领导班子、没有有效的物流渠道诸多问题，这些是莫斯科天客隆超市关闭的内在原因；同时天客隆在繁华商业街经营面向中、低收入家庭产品，经营商品的档次和质量不高，失去了俄罗斯消费者的信任；在经营管

理方面，没有稳定的货源供给和统一的配送机制，经营管理存在违规运作。这些原因最后导致了中国第一家海外连锁店的关闭。⁴³但到目前为止，天客隆在澳门的分店仍在正常运作。上海华联也以联盟的形式于 2003 年开始了跨国经营之路。国美电器于 2003 年底在香港开设了第一家门店，同时也成为香港最大的家电商场。

除了直接在海外投资建店之外，本土零售企业还可通过并购手段进军海外市场。2005 年 12 月，北京华联集团以 400 万新元购得新加坡西友百货，这是国内零售企业首次涉足新加坡市场。

中国零售企业走出国门，在国外投资时，应先考虑周边的一些国家。因为从上个世纪 90 年代开始，中国与周边国家的边贸就发展得比较好，也对周边国家的情况比较熟悉，因此可考虑先在俄罗斯和东南亚一些国家如越南、新加坡、马来西亚等国进行尝试，特别是随着“中国—东盟自由贸易区”的运作和实现，自由贸易和市场准入上限制的取消将更有利于中国零售企业在这一区域的经营。此外，中国的零售业相对于非洲、拉美的一些发展中国家也具有一定优势。若是要在欧美等发达国家设店，建议考虑先设在华人聚居区，减少风险。

走出国门参与国际零售业的竞争是中国零售企业的出路和必然选择，也是实现零售商业现代化，融入国际零售业主流格局的必由之路。但中国零售企业国际化经营刚起步，对于跨国经营缺乏经验和制度环境，需要借鉴国外成功经验，结合本国实际，采取正确的政策和对策。

4.2.3 大力发展社区商业和农村零售业

随着外资零售业在我国市场的纷纷抢滩登陆，城市中心区商贸业纷纷出现瓶颈，如何寻找新的零售业增长点，是发展我国商贸业乃至整个国民经济必须考虑、正视和解决的问题。综观我国零售业发展现状来看，具有最大发展潜力的就是农村零售业和社区零售业。

1. 发展农村零售业

从经营的地域看，跨国零售巨头暂时不会将势力范围扩张到中小

⁴³郭莉 范洁：《中国海外超市第一店夭折背后》，载于人民网，2004。

城市和乡村，而中小城市和乡村却分布着 80%以上的人口。这是一个极具潜力的市场，本土企业可以选择一些条件较好、购买力相对较强的地区进行深耕细作。

国家统计局数据显示，2005 年中国农村居民人均纯收入 3255 元，扣除价格上涨因素，比上年实际增长 6.2%。2006 年第一季度，中国县及县以下消费品零售额 6030 亿元，同比增长 11.5%。苏果在安徽农村布下的网点拉动集团 2006 年一季度销售比去年同期增长 24.86%，增加了近 12 亿元。这些数据说明对本土零售企业来说，农村是一个广阔的市场。

但是零售企业是否或何时进入农村市场是企业根据市场经济规律所做出的决策。目前，国内连锁零售企业开拓农村市场的经营模式还有待进一步探索。从经营层面看，零售企业在进入农村市场时应关注如下问题。第一，目标市场的消费能力。只有具备一定消费水平的农民才能接受现代零售业态，所以，农村超市选址要首先考虑当地消费群体的构成。消费群体不仅应包括有务农收入的农民，还要有相当一部分能获得固定工资收入的打工族。根据中国连锁经营协会调查得出的数据显示，农民人均收入达三千元以上的村，投资三万元开一家农家店，两年就可以收回投资。第二，连锁零售企业在农村市场的经营布局。那些具备在区域内成片开办超市的大中型连锁零售企业，可考虑在具备经济基础的乡、镇、村分别以大型店、中型店和便利超市相结合的布局开店，从而降低物流成本、管理成本和资讯成本。第三，商品配置要有自己的特色，既要保证商品质量的可靠、安全，又要符合农民的消费层次。可定位于二、三线的品牌商品和企业自主开发的自主品牌商品。商品品项可包括：食用油和部分调味品（米、面在农村不会有市场），休闲食品，洗化用品，小品牌的服装、针织品和其他百货类产品。

2005 年 2 月，商务部启动实施“万村千乡市场工程”，政府通过贴息、补助等形式予以扶持，更助推了众多零售企业走上建立“农村根据地”道路。与此同时，中国农村近年购买力的迅速上升也让本土零售业尝到了开辟农村根据地的甜头。

中国零售业向中小城市和农村的战略转移，是一种错位竞争或者说差异化竞争。本土企业采取错位竞争手段的目标之一是规避外资企业的锋芒，同时通过规避过度竞争来增强自身实力。农村市场已经成为现阶段本土零售业抗衡国际零售巨头的重要砝码。

2. 发展社区零售业

从经营业态及规模来讲，在国内外零售巨头几分天下的大城市，也还有广阔的经营空间，尤其是社区卖场空间甚大。跨国企业大多选址在市中心或商业比较发达的地方，离居民区一般较远，而这些散落在城市各个角落的居民区又是最大的客源地。

因为城市中心区和次中心区的零售业在我国很多城市已经处于成熟发展阶段，有的甚至已经达到发达国家的零售业水平。相比之下，同样分布于我国各大城市的社区商业，由于起步相对较晚，基础较为薄弱，没有得到有效的开发和挖掘，正因为如此，构建我国现代社区商业网络有可能成为发展我国零售业的又一新的增长点。据有关统计资料显示，在未来的10年中，我国社区商业的消费将占全社会商业零售额的1/3。按发达国家经验，社区商业是在人均GDP超过3000美元之后产生的新型消费需求，它所占消费零售总额比例一般在40%左右，有的甚至已占社会商业支出总额的60%。而在我国，即使是社区商业相对发达的上海，社区商业也仅占社会商业支出总额的30%左右，由此可见社区商业存在着巨大的发展空间。

根据商务部2005年5月颁布的《关于加快我国社区商业发展的指导意见》，我国将争取利用3—5年时间，在全国人口过百万的166个城市中，初步完成社区商业建设和改造工作，形成满足基本生活消费需求的社区服务网络，基本实现社区居民购物、餐饮、维修、美容美发、洗衣、家庭服务和再生资源回收等基本生活需求，在社区内就能得到基本满足。在消费水平较高的社区，要在满足基本生活需求的基础上，积极发展符合社区特点的大众餐厅、社区茶馆、洗衣保洁、美容健身、家政服务、老年服务、修理服务、电话购物、网上购物等现代生活服务业，形成商业布局较合理、服务功能较齐备、服务质量和水平较高的社区商业综合服务体系。

因此，只要立足社区，并不一定必须实行低价策略。国内零售企业可以在目标市场上创造差别优势，逐步形成独特的市场竞争力。市场定位必须因地制宜，因店制宜。随着竞争的激烈，市场细分是必然趋势，没有一个企业可以在各个方面都占有优势，任何一个商店都应有其独特的卖点，在某一个地区或某些领域构筑独特的竞争优势。商场的市场定位应根据商场所处的位置、商圈辐射范围内的居民密集程度和消费水平、商场周围其他商业企业的经营目标等诸多因素而决定。

4.2.4 练好内功，提高自身竞争力

1.与供货商或制造商建立和谐的合作关系

从一般意义上看，采购是零售业经营活动的首要环节，也是控制产品质量和成本的关键，因此零售企业保持与供货商或制造商的和谐关系是至关重要的。我国本土零售商只有与供货商或制造商建立和谐的合作关系，才能充分地发挥主导性作用，成为营销渠道上游企业的总指挥。

首先国内零售企业要优化自身的供应链管理，提高供应链反应速度，充分利用信息技术加强管理，从而达到提高生产率、降低总成本、增强企业的核心竞争力的目的，力求实现供应商、零售商等各方有利可图，而顾客又得实惠的“多赢”局面。同时国内零售企业应该与供货商建立良好的信用伙伴关系，不随意拖欠货款，不故意压低价格，在合作中形成友好的战略同盟关系，互惠互惠。这样，一般就不会出现企业危急时刻，供货商一哄而上追讨货款的情况。另一方面，也要为供货商或制造商提供增值服务，使他们获得更大的利益，这是零售商有效控制供货商或制造商的最重要的手段。

2.利用信息网络技术,提升管理水平

信息技术是指以电子计算机应用为核心的现代化信息管理技术，它对提高经营管理效率具有极大的促进作用。规范化、信息化管理，才能充分发挥出零售连锁企业在经营、管理、竞争等方面的整体优势和协同优势。随着零售连锁企业规模的扩大、店铺的增多、经营运作

的复杂程度将增加，管理控制难度也会相应加大，传统的管理模式已不能适应零售连锁企业发展的需要，阻碍了零售连锁经营优势的充分发挥。连锁经营要突破管理“瓶颈”的束缚，实现质的飞跃，就必须加强信息化管理。从战略高度认识发展电子商务对零售企业的重要性，通过信息网络有效增强经营者的协调、管理能力，提高配送中心的运作效率，加强同供应商的协调与联系。

现代零售业每天面对着大量的数据，不仅仅是进销存的商品数据处理，更多的还有客户关系管理等大量信息，需要企业对此及时进行操作性和分析性处理。要实现企业物流、资金流、信息流的统一和流畅，决不是靠简单的前台 POS 系统、MIS 系统就可以应对的，而必须实施复杂得多的商业 ERP，以及以 ERP 数据为基础的更高端 IT 工具的应用。

3. 实施自有品牌战略

开发自有品牌商品，已成为外资大型零售企业衍生业务的重要组成部分和利润来源。目前，自有品牌在我国尚处于起步阶段，本土零售企业应在扩大经营规模、增强核心竞争力与强化信誉的基础上适时适度地建立零售商自有品牌。我国零售商发展自有品牌，要循序渐进。首先应选择技术含量较为低下产品，这易于获得成功，也可为今后大规模发展自有品牌积累经验，如食品、家庭用品、文具、服装等。随着企业经营自有品牌产品经验的丰富，以及企业信誉的日趋卓越，可逐步把自有品牌产品向技术含量稍高的产品领域延伸，扩大范围，逐步增加自有品牌商品的销售比重。当然，零售商自有品牌产品也需要在科学的市场细分、目标市场选择和市场定位的基础上实施营销组合策略，制订适当的价格，并采取相应的促销手段。

结束语

中国入世后三年，零售业全面对外资开放，这对促进我国零售业的发展具有积极作用，同时由于中外零售企业实力相差悬殊，一些负面影响也随之出现，我国大批零售商场被迫倒闭。那么我们将如何避免这些问题的出现，我一直在思考这个问题。我们的政府和零售企业应该采取哪些积极措施来缩小与外国零售业的差距？如何利用外资零售业强大的促销实力来带动生产企业的扩大再生产，又不被其所控制？这应成为我们研究的主要方向。但遗憾的是到目前为止，这个问题还没有引起我们足够的重视。特别是一些中小企业，仍然把能进外资大卖场销售产品作为一种追逐目标，而没有想到一旦被其控制应如何脱身。因此我们要减小外资零售企业对经济的冲击，决不仅仅是政府和本土零售企业的事情，更多的生产企业也该想一想，生产产品该通过哪些中间环节去销售。

参考文献

- 1、《零售学精要》，（美）迈克尔·利维 巴顿 A·韦茨著，机械工业出版社，2000 年。
- 2、《零售企业跨国经营战略》，郑后建，中国市场出版社，2005 年。
- 3、《中国商业现代化新论》，陈信康，上海财经大学出版社，2003 年。
- 4、《中国流通理论前沿（4）》，宋则、郭冬乐、荆林波，社会科学文献出版社，2006 年。
- 5、《超市新思维》，赵凡禹主编，企业管理出版社，2003 年。
- 6、《中国服务业发展报告 4》，裴长洪主编，社会科学文献出版社，2005 年。
- 7、《我国零售市场发展现状及趋势分析》，王耀，《经济理论研究》，2006 年。
- 8、《零售业市场格局嬗变》，赵杰，2006 年。
- 9、《外资进入中国零售业的现状、策略与趋势》，刘勇，《中国经贸导刊》，2004 年。
- 10、《外资进入中国零售业的第二次浪潮》，洪涛，《中国外资》，2006 年。
- 11、《世界 500 强及其在中国的投资分布》，史同伟，山东人民出版社，2002 年。
- 12、《成都城市发展报告（2002—2004 年）》，邓全忠主编，四川出版集团，四川人民出版社，2005 年。
- 13、《成都市产业可持续发展研究》，阎星等著，成都时代出版社，2006 年。
- 14、《成都统计年鉴 2006》
- 15、《成都年鉴 2005》
- 16、联商网
- 17、中国连锁经营协会网站
- 18、中国商业联合会网站
- 19、中国零售网

致 谢

经过两年多的学习和近几个月的努力,我终于完成了 MBA 的学业和论文写作。在这里我首先要感谢我的指导老师尹忠明教授!恩师在我的论文的选题和撰写过程中给予了我悉心的指导和帮助,使我受益匪浅,尤其恩师严谨的治学态度和谆谆教诲更是我克服写作过程中的困难的精神支柱和力量源泉!

感谢为我传道、授业、解惑的所有老师和 MBA 中心。感谢老师们传授给了我许多理论知识,并培养了我分析问题的方法和技能,是他(她)们的辛勤工作与悉心教导使我得以顺利完成学业;感谢 MBA 中心为我创造了优越的学习环境。感谢在学习期间给了我无私帮助的 2004 级 MBA 晚 2 班的所有同学,特别是罗娅婷、周建均、李欣等同学帮助我解决了很多学习上的困难。让我愉快地度过了两年半的学习生涯。同时要感谢为评阅本文付出辛劳的所有专家和学者们!

感谢论文中所有参考文献的作者,没有他们的研究成果作为铺垫,没有他们睿智的学术见解带给我的启迪,我很可能无法完成本论文的写作。最后我要以一颗赤子之心感谢我的父母,没有他们多年的养育和教导,没有他们在我求学过程中无微不至的关怀与全心全意的支持,就没有如今在我完成论文写作时所感受到的这一份发自内心的喜悦。再一次真诚感谢所有关心、帮助过我的师长、同学和朋友们,感谢西南财经大学对我的教育和培养。谢谢!